

Nina Penttilä

Motivoiva palkitsemisen kokonaisuus

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2014

Tekijä Otsikko	Nina Penttilä Motivoiva palkitsemisen kokonaisuus. Yritys X.
Sivumäärä Aika	37 sivua + 3 liitettä Huhtikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisen palkitsemisen kokonaisuuden rakennusosalalla toimivan Yritys X:n työntekijät kokevat motivoivaksi. Tarkoituksena ei ollut luoda palkitsemisjärjestelmää, vaan selvittää työntekijöiden näkökulmasta, miten heitä palkitaan tällä hetkellä, millaiseksi he kokevat nykyiset palkitsemiskeinot ja mitkä muut palkitsemiskeinot motivoisivat heitä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena strukturoidulla kyselylomakkeella. Lomakkeessa kysyttiin, miten eri palkitsemiskeinot toteutuvat ja miten motivoivana erilaisia keinoja pidetään. Perusjoukkona olivat Yritys X:n 12 rakennusalan ammattilaista. Heistä 10 vastasi ja palautti lomakkeen.</p> <p>Tutkimus osoitti, että aineellinen palkitseminen koettiin lähtökohtaisesti motivoivaksi, mutta sillä voisi myös tehostaa motivoimista entisestään. Erityisesti palkkaa pidettiin motivoivana, vaikka kaikki eivät tienneet, miten se määräytyy. Aineeton palkitseminen, kuten yrityksen toimintatavat, koettiin pääasiassa melko motivoivaksi. Erityisesti oikeudenmukaisuutta ja yrityksessä vallitsevia kehittymismahdollisuuksia pidettiin erittäin motivoivina tekijöinä. Kaikki työntekijät eivät tienneet kaikista yrityksen käytössä olevista palkitsemiskeinoista.</p> <p>Monet yrityksen käytössä olevat palkitsemiskeinot koettiin motivoiviksi. Yrityksen palkitsemiskeinoista löytyi kuitenkin tärkeitä kehityskohteitakin, joilla voisi lisätä työntekijöiden työmotivaatiota. Esimerkiksi hyvinvointietuja, kuten hierontaetua, ei ollut tutkimuksen aikana yrityksen käytössä, mutta ne kuitenkin koettiin motivoivaksi keinoksi.</p> <p>Myös käytäntöjen tuominen kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen olisi erittäin tärkeää. Erityisesti aineellisella palkitsemisella olisi helppo palkita työntekijöitä yksilöidysti ja aineettomalla palkitsemisella kaikkia yhdenvertaisesti. Työntekijät eivät kokeneet erityisen motivoiviksi kaikkia sellaisia asioita, joilla voisi tehostaa yrityksen toimintaa. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa yrityksen tietoon tulisi työntekijöiden toiveet urapolustaan, vaikka työntekijät itse eivät pidä tätä keinoa merkittävänä.</p>	
Avainsanat	palkitsemisen kokonaisuus, aineellinen ja aineeton palkitseminen, työmotivaatio

Author(s) Title	Nina Penttilä A Motivational Reward System. Company X.
Number of Pages Date	37 pages + 3 appendices April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to research what kind of reward system is used to motivate employees of Company X which operates in the construction industry. The purpose was not to create a reward system, but to discover from the employees' point of view, how they are rewarded currently. Also the employees views of the present reward system was reviewed as well as reviewing the possible other rewards may motivate them even further.</p> <p>The research was carried out as a quantitative study. The research results were collected by using a structured questionnaire. The questionnaire gathered information about the different ways rewarding is carried out at the moment and how motivation rewards are regarded in general. The total number of identified respondents for the questionnaire was 12 construction professionals working in Company X. Ten of the construction workers answered and returned the questionnaire.</p> <p>The research showed that tangible rewards such as wage were seen as assisting motivation. However many respondents noted that they were unsure of how wage was determined. Intangible rewards such as policies of the company were seen as less motivating especially as they were deemed to be fair and provide a chance to improve the company processes. Overall many of the employees were not familiar with all of the reward system criteria used in the company.</p> <p>Many ways of rewarding in Company X were seen as motivating by employees. However, it was identified that there is still room for improvement on how to increase the work motivation of employees. For example there weren't any welfare benefits such as massage benefit in the company while that was seen as a really motivating factor.</p> <p>Also it would be important to bring all the reward policies to every employees' attention. Tangible rewards could be used especially when rewarding employees on a more singular level whereas intangible rewards could be used when rewarding groups of employees. Different ways to enhance the performance level of the company did not all really come across as important motivators to the employees. For example performance appraisal would bring the wishes of the employees to the company's attention but the employees themselves were not interested in such a scheme.</p>	
Keywords	rewarding system, tangible and intangible rewarding, work motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Rakennusalan Yritys X	2
1.3	Työn tavoite ja rajaukset	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Työmotivaatio	4
2.1	Mitä on työmotivaatio?	4
2.2	Sisältöteoriat	5
2.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	6
2.2.2	Herzbergin kaksifaktorigiteoria	7
3	Palkitseminen	9
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus	9
3.2	Aineellinen palkitseminen	9
3.2.1	Rahallinen palkitseminen	10
3.2.2	Henkilöstöedut	12
3.3	Aineeton palkitseminen	13
3.3.1	Työ ja tapa toimia	14
3.3.2	Kasvu ja kehittyminen	16
4	Tutkimuksen toteutus	16
4.1	Tutkimusmenetelmä	16
4.2	Aineiston keruu	17
4.3	Kyselylomake	18
4.3.1	Kyselylomakkeen rakenne	18
4.3.2	Taustatiedot	18
4.3.3	Rahallinen palkitseminen	19
4.3.4	Henkilöstöedut	19
4.3.5	Työ ja tapa toimia	20
4.3.6	Kehitysmahdollisuudet	22
5	Tutkimuksen tulokset	22

5.1	Taustatiedot	22
5.2	Rahallinen palkitseminen	24
5.3	Henkilöstöedut	24
5.4	Työ ja tapa toimia	25
5.5	Kasvu ja kehittyminen	27
6	Johtopäätökset	28
6.1	Tulosten tulkinta	28
6.1.1	Rahallinen palkitseminen	28
6.1.2	Henkilöstöedut	28
6.1.3	Työ ja tapa toimia	29
6.1.4	Kasvu ja kehittyminen	31
6.2	Kehittämisehdotuksia	31
6.2.1	Rahallinen palkitseminen	31
6.2.2	Henkilöstöedut	32
6.2.3	Työ ja tapa toimia	32
6.2.4	Kasvu ja kehittyminen	33
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	33
6.4	Yhteenveto	34
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake: Palkitseminen ja motivoiminen Yritys X:ssä	
	Liite 3. Frekvenssitaulukot	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Opinnäytetyöni käsittelee palkitsemisen kokonaisuutta motivaation lähteenä ja tutkii Yritys X:n henkilöstöä. Työ on toteutettu toimeksiantona omasta ehdotuksestani, koska itseäni kiinnostavat erittäin paljon motivoiminen ja palkitseminen, eli keinot, joilla voi lisätä ihmisten innostusta työstään.

Palkitsemisella käsitetään usein johdon rahallista palkkaa tai henkilöstöetuja. Tällöin unohdetaan koko henkilöstön palkitseminen ja erityisesti aineeton palkitseminen, kuten esimiestyö. Jos nämä asiat jäävät pois palkitsemisen kokonaisuudesta, henkilöstön työmotivaatio ei ole yleensä kovin korkea. Rehti ja reilu aineellinen palkitseminen toimii yleensä myös aineettomana palkitsemisena koko henkilöstölle yrityksen toiminnan läpinäkyvyyden ansiosta.

Kun yrityksen tulos kasvaa ja johdon palkat sen mukana, tulisi muistaa korottaa myös muun henkilöstön palkkoja. Tämä nostattaisi yrityksessä yhteishenkeä koko henkilöstön ja johdon välillä. (Antila 2012.) Tällä tavoin myös viestitään henkilöstölle hyvän tuloksen olevan lähtöisin heistä, eikä pelkästään johtoryhmästä.

Yrityksen palkitsemiskeinot eivät kuitenkaan voi vaikuttaa yksilön koko työmotivaatioon. Tämä on jo ennestään erittäin tutkittu aihealue, ja työmotivaation löytämiseksi on kirjoitettu monia artikkeleita. Tällöin pyritään yleensä löytämään nimenomaan sisäinen motivaatio, joka vaihtelee yksilön haluista ja tarpeista. Jos työntekijä lähtökohtaisesti pitää tekemästään työstä, voi työnantaja lisätä työmotivaatiota työn sisällön vaihtuvuudella tai muuttaa työntekijän työnkuvaa vastuullisemmaksi taitojen karttuessa.

Jos työntekijä on hakenut työtä alun perin pelkän rahan vuoksi, eikä välttämättä edes välitä työtehtävästään, työnantajan on vaikea yrittää lisätä työmotivaatiota. Toki palkkakin motivoi, mutta ei yleensä kovin pitkäaikaisesti. Tällöin työnantajan on vaikea saada työntekijän työmotivaatiota kovin korkealle, jos lähtökohtainen asenne ja sisäiset motivaatiotekijät ovat kadoksissa.

1.2 Rakennusalan Yritys X

Yritys X toimii rakennusosalalla. Yritys on kiinnostunut työntekijöiden motivoimisesta, koska henkilöstö on se voimavara, joka määrää lähtökohtaisesti palveluiden laadun. Tutkimukseni kohdistuu yrityksen rakennusalan eri ammattilaisiin, joita on yrityksessä tällä hetkellä 12. Ammattikunnat yrityksessä ovat kirvesmiehet, rakennusmiehet, maalarit, metallityöntekijät ja mattomiehet.

Rakennusala on melko stressaava ja muutenkin haasteellinen ala työntekijöiden motivoimiseksi. Työn määrään alalla vaikuttavat taloussuhdanteet, vuodenajat, sääolosuhteet ja urakan aikataulut. Myös ammattitaudit, kuten asbestisairaudet, ovat tuttuja alalla, minkä vuoksi työturvallisuuteen ja työskentelyolosuhteisiin pitää kiinnittää erityisen paljon huomiota. Mikä siis saa työntekijät motivoitumaan työstään, vaikka jopa terveys olisi uhattuna?

Tänä päivänä lähes jokaisessa yrityksessä on käytössä tietyt palkitsemiskeinot, kuten esimerkiksi virkistystoiminta. Erikseen rakennusosalalla on monia yleisiä käytäntöjä palkita työntekijöitä. Esimerkiksi monet yritykset antavat työntekijöiden käyttää työvälineitä omiin henkilökohtaisiin tarpeisiinsa.

1.3 Työn tavoite ja rajaukset

Tutkimusongelmana on selvittää, minkälainen palkitsemisen kokonaisuus motivoi Yritys X:n työntekijöitä. Tavoitteena on tutkia asiaa työntekijöiden näkökulmasta, sillä he itse tietävät vastauksen parhaiten. Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten työntekijöitä palkitaan tällä hetkellä?
- Millaiseksi työntekijät kokevat nykyiset palkitsemiskeinot?
- Millainen palkitseminen motivoisi työntekijöitä vielä enemmän?

Työn tarkoituksena ei ole luoda uutta palkitsemisjärjestelmää. Tarkoituksena on tutkia henkilöstön mielipidettä nykyisistä palkitsemisen eri osa-alueista ja selvittää, voisiko palkitsemiskeinoja kehittää jollakin tavalla. Toisin sanoen tarkoituksena on tutkia, mihin palkitsemiskeinoihin kannattaisi keskittyä ja mihin puolestaan kannattaisi kiinnittää

vähemmän huomiota. Tarkoituksena on myös tutkia kokisivatko työntekijät jonkin alalla normaalista poikkeavan palkitsemiskeinon motivoivaksi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Palkitsemisen kokonaisuutta on vaikea ymmärtää, jos ei tiedä mitään motivoimisesta. Sen vuoksi lähden työssäni liikkeelle työmotivaatiosta käsitteenä, jonka jälkeen esittelen Maslow'n ja Herzbergin motivaatioteoriat.

Seuraavaksi esittelen palkitsemisen kokonaisuuden aineellisen ja aineettoman palkitsemisen näkökulmasta. Tätä kokonaisuutta tehdessäni olen ottanut huomioon monia eri malleja palkitsemisen kokonaisuudesta. Aineellisen palkitsemisen olen jaotellut rahalliseen palkitsemiseen ja henkilöstöetuihin, ja aineettoman palkitsemisen olen jaotellut työhön ja tapaan toimia sekä kasvuun ja kehittymiseen.

Teoriaosuuden jälkeen kerron tutkimuksen toteutuksesta. Ensin esittelen valitun tutkimusmenetelmän ja perustelen valintani. Sitten kerron aineiston keruutavasta, mikä on perusjoukko ja kuinka kauan vastausaikaa oli annettu. Sen jälkeen kerron teemoittain miten rakensin kyselylomakkeen, mitkä kysymykset valitsin ja miksi sekä mitkä olivat vastausvaihtoehdot ja miksi juuri nämä.

Seuraavaksi siirryn tutkimuksen tuloksiin. Käyn tulokset läpi teemoittain, kysymys kerrallaan. Kerron tarkat tiedot, kuinka moni vastasi mitäkin. Kaikista kysymyksistä olen luonut frekvenssitaulukot, jotka löytyvät liitteestä 3, jotta tekstin seuraaminen olisi helpompaa ja selkeämpää.

Lopuksi siirryn johtopäätöksiin. Ensin tulkitSEN tuloksia teorian pohjalta. Tämänkin vaiheen teen kyselylomakkeen teemojen mukaisesti. Tulkinnan jälkeen kerron omat kehittämis ehdotukseni tämän hetkisen palkitsemisen kokonaisuuteen. Lopuksi yhteenvedossa vastaan tutkimuskysymyksiin ja kerron, mitkä asiat yrityksessä ovat jo mallillaan sekä tärkeimmät kehittämis ehdotukset.

2 Työmotivaatio

2.1 Mitä on työmotivaatio?

Sana *motivaatio* on johdettu latinankielisestä sanasta ”moveo”, joka tarkoittaa liikuttamista. Se on positiivinen voima, joka laittaa ihmisen liikkumaan kohti tavoitteitaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Motivaatio koostuu monista eri tekijöistä, jotka eivät ole aina edes tietoisia (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10; Rasila & Pitkonen 2010, 11).

Työmotivaatio koostuu muodosta, suunnasta, kestosta ja voimakkuudesta. Muotoa ei voi nähdä, sillä se kuvaa ihmisen sisäistä vireystilaa. Työmotivaatio syntyy, kun organisaation tavoitteet ovat samalla suunnalla kuin ihmisen henkilökohtaiset tavoitteet. Kesto ja voimakkuus vaihtelevat aina eri tilanteissa. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.) Esimerkiksi kun työntekijä saa jonkin projektin hoidettavakseen, voi motivaation voimakkuus kasvaa suuresti, mutta vain kyseisen projektin ajaksi. Motivaation määrää voidaan kuvata myös innostumisen ja onnistumisen tuloksena (Rasila & Pitkonen 2010, 20).

Erilainen lähestymistapa määrittää työmotivaatiota, on ajatella, että se on mutkikkaan prosessin tulos. Prosessiin kuuluvat ihmisen sisäisen vaikuttimen voimakkuus, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin, tunneäly ja psykologinen aikaperspektiivi, joka määrittää ihmisen menneisyyden ja elämänvaiheen perusteella merkitykselliset tavoitteet. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13–14.) Psykologinen aikaperspektiivi kuvaa mielestäni melko hyvin sisäisen motivaation syntyä, eli sitä, miksi ihminen haluaa tehdä kyseistä työtä. Esimerkiksi jos ihminen on vastavalmistunut pintakäsittelypuolelta, hän hakee maalaustöitä kirvesmiehen töiden sijaan. Tällöin juurikin menneisyys ja elämänvaihe määrittävät tavoitteen työskennellä maalarina.

Motivaatiotutkija Pinder (1998, teoksessa Lämsä & Hautala 2005, 80) määrittää työmotivaation tavoitteelliseksi työkäyttäytymiseksi, jonka saa aikaan ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä. Sisäiset tekijät ovat ihmisen psykologisia tarpeita ja arvoja, toisin sanoen ne määrittävät mitä ihminen itse haluaa tehdä (Lämsä & Hautala 2005, 81; Malmberg & Little 2002, 129). Tämän vuoksi niitä on vaikeampi selittää ja ne ovat kestävämpiä ja tehokkaampia (Niitamo 2002, 40; Piili 2006, 48). Työelämässä

tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee työtä sen sisällön ja kiinnostavuuden takia (Vartiainen & Nurmela 2002, 190; Piili 2006, 48).

Ulkoiset tekijät ovat ihmisen ulkopuolella olevat ympäristötekijät, kuten esimerkiksi palkka (Niitamo 2002, 40; Piili 2006, 48). Ulkoinen motivaatio syntyy siitä, mitä ihminen odottaa hänen käytöksestään seuraavan ja mitä muut häneltä odottavat (Lämsä & Hautala 2005, 81; Malmberg & Little 2002, 129). Työn sisällöllä ei tällöin ole merkitystä, eikä sen tarvitse välttämättä kiinnostaa ollenkaan (Vartiainen & Nurmela 2002, 190).

Toisinaan ulkoiset motivaatiotekijät eivät yksinään auta tavoitteiden saavuttamisessa, jos sisäisiä tekijöitä ei ole. Tällöin tehdään pakotetusti jotakin, mikä ei itseä kiinnostaisi tai olisi jopa omien arvojen vastaista. Tätä ilmiötä kutsutaan motivaation puutteeksi. (Malmberg & Little 2002, 129). Rederan (2011) tekemässä Suomalaiset 2011 - tutkimuksessa selvisi, että jopa kaksi kolmesta työntekijästä miettii vähintään kerran kuukaudessa työmotivaationsa riittämistä. Tämä viestii melko selkeästi siitä, että suomalaiset tekevät työtä lähinnä ulkoisten motivaatiotekijöiden takia.

2.2 Sisältöteoriat

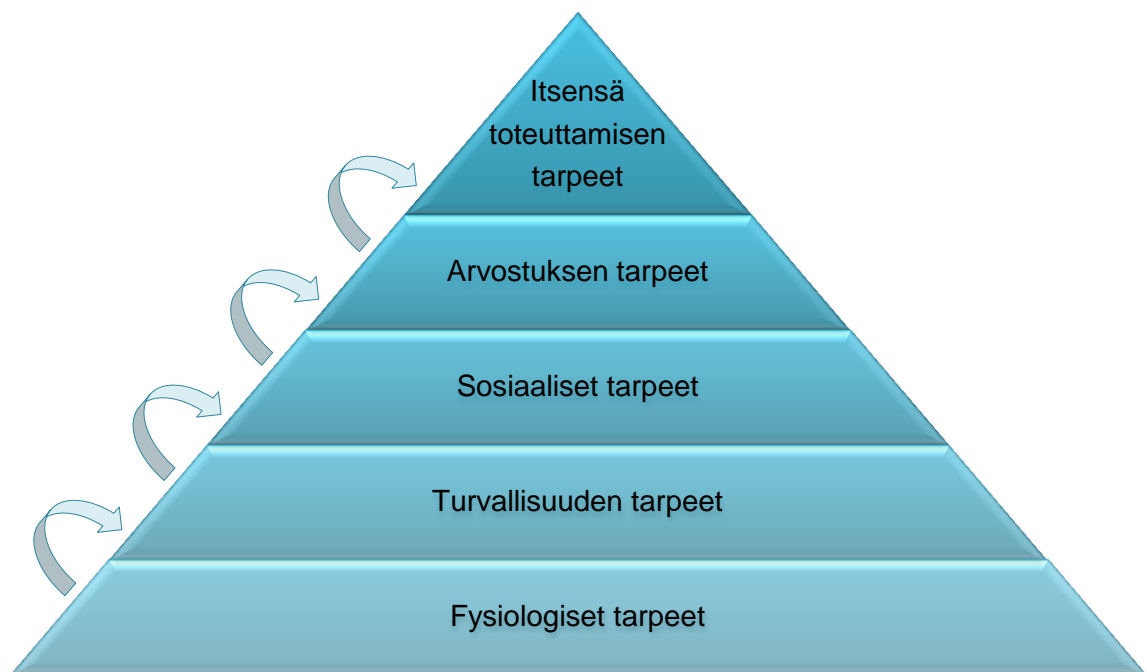
Sisältöteorioiden mukaan motivaatio syntyy ihmisen tarpeista (Lämsä & Hautala 2005, 81–82). Tämän vuoksi niitä kutsutaan myös jossain yhteyksissä tarveteorioiksi (Wikipedia 2013). Sisältöteoriat kuvaavat yksilön sisäisiä tekijöitä:

1. energisoiminen, eli mitkä sisäiset tekijät saavat kyseisen yksilön toimimaan tietyllä tavalla
2. suunta, eli mikä sisäinen tekijä saa yksilön toimimaan tiettyjä tavoitteita kohti
3. ylläpito, eli sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vahvistavat tai suuntaavat nykyisen toiminnan uudelleen (Vartiainen & Nurmela 2002, 188–189).

Eri teorioiden mukaan tarpeet on jaoteltu erilaisiin kokonaisuuksiin. Kehitetyistä teorioista tunnetuimpia ovat Maslow'n, Herzbergin ja McClellandin teoriat (Lämsä & Hautala 2005, 81–82). Tässä opinnäytetyössä keskityn esittelemään näistä teorioista vain kaksi, Maslow'n tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian, koska pidän niitä merkittävimpiä tutkimukseni kannalta.

2.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkiassa on viisi eri porrasta, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä (kuvio 1). Maslow'n mukaan alemmat tasot eivät toimi enää motivaation lähteinä, kun ne ovat tyydytettyjä. Tällöin vaikuttavat vain ylempien tasojen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83; Maslow 1987, 17.) Alimmat portaavat toimivat ulkoisen motivaation lähteinä (Piili 2006, 48), kun taas kaksi ylintä porrasta toimivat sisäisen motivaation lähteinä.



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi jano tai nälkä. Niitä ovat kaikki kehon pakottavat tarpeet. Työpaikalla nämä voi rinnastaa esimerkiksi työpaikkaruokailuun. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Maslow 1987, 16.) Palkka myös sijoitetaan fysiologisiin tarpeisiin, koska sillä pystyy välillisesti tyydyttämään näitä tarpeita.

Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu esimerkiksi vaaran välttäminen. Tähän ryhmään kuuluvat kaikki turvallisuudentunteen lisääminen, eli fyysisten ja henkisten haittojen sekä vaarojen välttäminen. Ihmisen turvallisuuden tarve koostuu rakenteesta, järjestyksestä, laista ja rajoista. Työpaikalla ehkä yksinkertaisin esimerkki on työturvallisuus, mutta myös esimerkiksi turvallisuuden tunne tulevasta, eli työpaikan varmuus, on osa tätä tarvetta. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Maslow 1987, 18.)

Sosiaalisia tarpeita ovat ihmissuhteet ja kuuluvuuden tunne. Jokainen haluaa kuulua johonkin ryhmään, oli se sitten perhe tai tiimi työpaikalla. Työpaikalla tämä on erittäin oleellinen ryhmä, sillä esimerkiksi tiimien toimivuus kuuluu tähän kategoriaan. Hyvin yhteensopiva tiimi suoriutuu työtehtävistään hyvin. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Maslow 1987, 20.) Rakennusalalla urakan aikatauluissa pysyminen on erittäin tärkeää ja tämän yleensä varmistaa toimivat tiimit.

Arvostuksen tarpeisiin liittyvät itsetuntoa nostattavat asiat, kuten saavutukset. Arvostus itseään kohtaan taas kasvattaa itsevarmuutta. Työpaikalla näitä asioita voivat olla haastavien, mutta saavutettavien tavoitteiden asetanta tai palautekäytännöt. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Maslow 1987, 21.)

Itsensä toteuttamisen tarve tarkoittaa sitä, että yksilö tietää, mihin hän sopii ja miten pystyy toteuttamaan itseään parhaiten. Esimerkiksi kirvesmiehen on päästävä rakentamaan. Onnistumiset, osaamisen kehittyminen ja henkinen kasvu ovat olennainen osa tätä tarvetta. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Maslow 1987, 22.)

Maslow korosti alkuun tarvehierarkian tärkeysjärjestystä, mutta huomasi itsekkin, ettei järjestys ole niin yksiselitteinen. Se muotoutuu yksilön mukaan, vaikka monet tutkitut ihmiset toteuttavat sen Maslow'n suunnittelemassa järjestyksessä. Poikkeuksia on kuitenkin monien eri syiden vuoksi. Työpaikalla ihmisten tarvehierarkian tärkeysjärjestykseen voi vaikuttaa henkilökohtainen elämäntilanne, työolosuhteet tai esimerkiksi senhetkinen työtehtävä. (Lämsä & Hautala 2005, 83.)

2.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg on lähtenyt liikkeelle hieman erilaisesta lähestymistavasta kuin Maslow. Hän jakoi työmotivaatioon liittyvät tekijät kahtia: työtyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin ja työtyytymättömyyttä lisääviin hygieniatekijöihin (Lämsä & Hautala 2005, 84) kuten kuviossa 2 on esitelty. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja ovat näin ollen sisäisiä motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijät taas puolestaan liittyvät työympäristöön, jonka vuoksi ne luokitellaan ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi.



Kuvio 2. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84).

Motivaatiotekijät eivät voi lisätä työtyytymättömyyttä ainakaan kovin pitkäksi aikaa. Jos motivaatiotekijät eivät ole kunnossa, ne ovat neutraaleja. Kun ne ovat hoidettu yrityksessä hyvin, ne lisäävät työtyytyväisyyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 84; Kauhanen 2006, 108.)

Hygieniatekijät eivät puolestaan voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen pitkäkestoisesti, mutta ne voivat lisätä työtyytymättömyyttä tai olla neutraaleja. Herzbergin mukaan pitäisi lähteä liikkeelle hygieniatekijöiden neutralisoinnista, eli ensin tulisi neutralisoida työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Vasta sen jälkeen pitäisi alkaa lisätä motivaatiotekijöitä. (Lämsä & Hautala 2005, 84; Kauhanen 2006, 108.)

Kun verrataan Maslow'n ja Herzbergin teorioita, voidaan todeta, että niiden perusajatukset eivät loppujen lopuksi eroa paljoa toisistaan. Herzbergin hygieniatekijät kuvaavat samoja asioita kuin Maslow'n kolme ensimmäistä porrasta, ja motivaatiotekijät samoja asioita kuin Maslow'n kaksi ylintä porrasta. Molemmat painottavat työmotivaation lisäämisessä liikkeellelähtöä samankaltaisista asioista, kuten palkasta eli fysiologisista tarpeista. Molemmat teoriat myös kehottavat viimeiseksi kiinnittämään huomiota samoihin asioihin, kuten ylennykseen eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Maslow'n järjestys on ehkä hieman tarkempi kuin Herzbergin, mutta muuten teoriat ovat melko samankaltaisia.

Kun taas yhdistetään sisäinen ja ulkoinen motivaatio näihin teorioihin, voidaan todeta sisäisen motivaation kuvaavan Maslow'n kolmea ensimmäistä porrasta ja Herzbergin hygieniatekijöitä. Ulkoinen motivaatio puolestaan kuvaa Maslow'n kahta ylintä porrasta ja Herzbergin motivaatiotekijöitä.

3 Palkitseminen

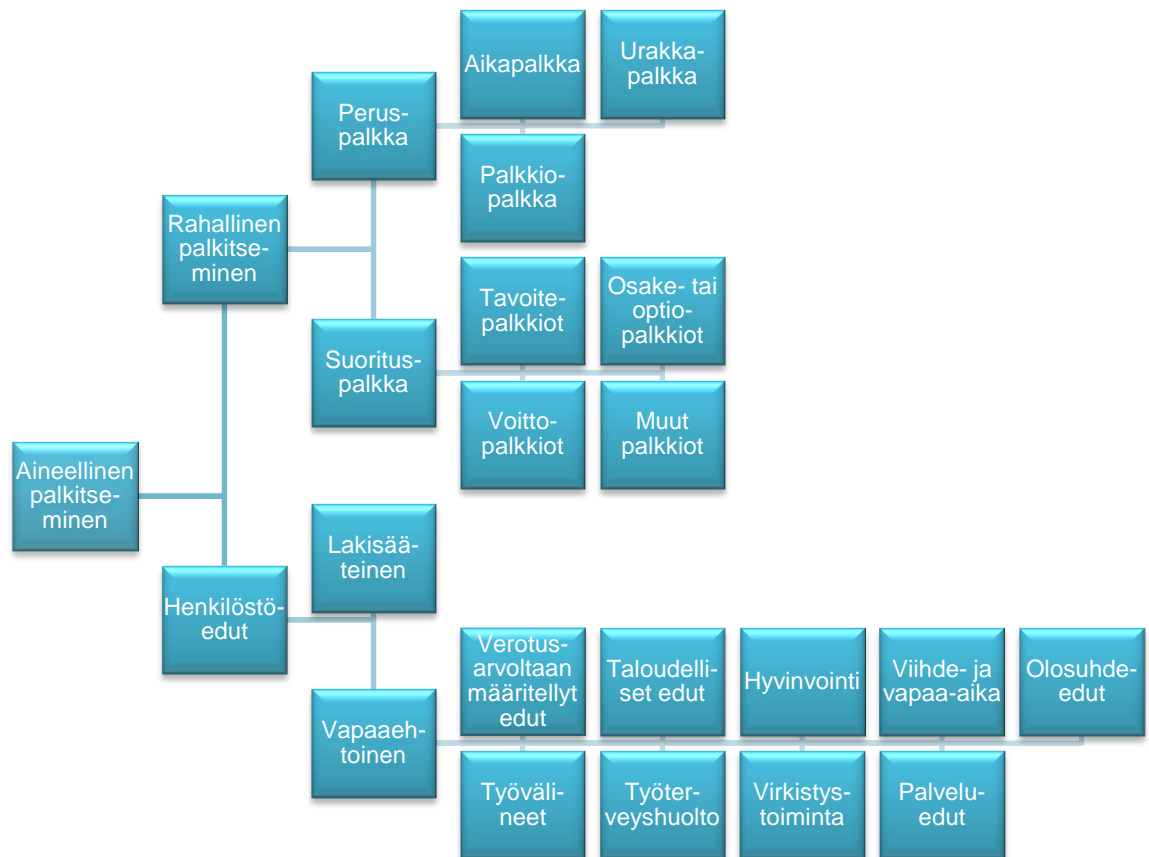
3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemiselle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, sillä niitä on yhtä monta kuin on vastaa-jiakin. Palkitsemista on oikeastaan kaikki, minkä ihminen kokee motivoivaksi tai palkitsevaksi. Kun työntekijä kokee saavansa yritykseltä jotain palkitsevaa, määrittää hän työpanoksensa sen mukaan. Tällaista vaihtosuhdetta kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

Palkitsemisen kirjo voidaan jaotella monella eri tavalla. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 16) määrittelevät palkitsemiselle neljä eri kokonaisuutta; työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Yksin Kauhanen (2006, 110) on taas lähtenyt liikkeelle ei-taloudellisista ja taloudellisista palkkioista. Itse olen tässä työssäni jakanut palkitsemisen kahtia ja käyttänyt termejä *aineellinen* ja *aineeton palkitseminen*. Kyseiset käsitteet olen jakanut pienempiin osiin ja käyttänyt Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006,16) termejä tarkentamaan aihealueita.

3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa käytännössä taloudellista palkitsemista. Se puolestaan voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään: suoraan eli rahalliseen palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen eli henkilöstöetuihin. (Kauhanen 2006, 109–110; Rantamäki ym. 2006, 16.) Itse olen kuviossa 3 jaotellut ne vielä näitä pienempiin kokonaisuuksiin yhdistäen Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin sekä yksin Kauhasen omia näkökulmia.



Kuvio 3. Aineellinen palkitseminen (mukaillen Kauhanen 2006, 110; Rantamäki ym. 2006, 91–92).

Rahallinen palkitseminen on siis ulkoinen motivaatiotekijä, joka sijoitetaan Maslow'n tarvehierarkiassa tavallisesti alimmalle portaalle ja on Herzbergin mukaan työympäristöön liittyvä hygieniatekijä. Henkilöstöedut ovat myös ulkoinen tekijä ja Herzbergin mukaan hygieniatekijä. Maslow'n tarvehierarkiassa ne yltyvät osittain jo kolmannelle portaalle, koska niihin sisältyy erilaisia sosiaalisia aktiviteetteja, kuten virkistystoiminta.

3.2.1 Rahallinen palkitseminen

Rahalliseen palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka, suorituspalkka ja muut palkkiot. Peruspalkka voi olla aikapalkka, palkkiopalkka tai urakkipalkka. Aikapalkka on esimerkiksi tuntipalkka. (Kauhanen 2006, 110; Rantamäki ym. 2006, 91.) Rakennusalalla aika-palkka määräytyy kolmesta erinäisestä osasta: palkkaryhmä

ammattitaidon perusteella, henkilökohtainen palkanosa ja työkohtainen palkka (Rakennusalan työehtosopimus urakkahinnoitteluineen 2012–2014. 2012, 23–26).

Palkkio- ja provisiopalkka muodostuvat yleensä kiinteästä palkanosasta ja tuloksiin perustuvasta palkkiosta. (Rantamäki ym. 2006, 91.) Rakennusalalla kiinteä palkanosa muodostuu henkilökohtaisesta palkasta, ja sen lisäksi sovitaan palkkio, jonka suuruus on riippuvainen työntekijän suorituksesta (Rakennusalan työehtosopimus urakkahinnoitteluineen 2012–2014. 2012, 27).

Urakkapalkkaa sovittaessa arvioidaan työmäärän suhde työsuoritukseen. Toisin sanoen tietyistä urakasta sovitaan kokonaissumma, eikä työhön käytettyä aikaa huomioida. (Rantamäki ym. 2006, 91.) Yleensä urakalla kuitenkin on aikataulu, jota tulee noudattaa ja jota kauemmin urakkaa ei saa tehdä. Rakennusalan urakkapalkat määräytyvät työehtosopimukseen liittyvien hinnoittelujen perusteella. Työehtosopimuksessa on myös kerrottu erittäin yksityiskohtaisesti miten urakan mittaus tapahtuu. (Rakennusalan työehtosopimus urakkahinnoitteluineen 2012–2014. 2012, 27–30.)

Suorituspalkkoja voivat olla tavoitepalkkiot, voittopalkkiot tai osake- tai optiopalkkiot. Tavoitepalkkiota voidaan maksaa silloin, kun tietyn aikakauden tavoitteet on saavutettu. Sitä ei voi kuitenkaan maksaa neljää kertaa enempää vuodessa. (Rantamäki ym. 2006, 92.)

Voitonjakoerät ovat kerran vuodessa yrityksen tulokseen sidottuja voittopalkkioita. Ne voidaan myös suunnata henkilöstörähoon, jolloin kaikki työntekijät hyötyvät palkkiosta. (Rantamäki ym. 2006, 92.)

Osake- tai optiopalkkiot ovat omistamiseen liittyviä palkkioita (Rantamäki ym. 2006, 93). Nämä tavat ovat enemmän suunnattu osaksi yrityksen johdon kannustinjärjestelmää. Optiot ovat joissain yrityksissä suunnattu myös muulle henkilöstölle, mutta ovat kuitenkin käytössä lähinnä vain pörssiyhtiöissä. (Viitala 2007, 146.)

Muut palkkiot ovat käytössä erikoistilanteissa, eivätkä niinkään arkisissa työkuvioidissa. Palkkioita voivat olla esimerkiksi keksintöpalkkiot tai rekrytointipalkkiot (Rantamäki ym. 2006, 93). Palkkio tulee siis tällöin erittäin onnistuneesta yksittäisestä suorituksesta, jonka palkkiosta ei välttämättä ole ollut aiemmin puhetta.

3.2.2 Henkilöstöedut

Henkilöstöeduista saa aina jonkinlaisen rahallisen hyödyn. Ne voidaan jaotella Suomessa lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin etuihin. Suomessa lakisääteisiin etuihin luokitellaan erilaiset vakuutukset, joita ovat eläke-, sairaus-, tapaturma- ja työttömyysvakuutukset. (Kauhanen 2006, 109–110.)

Vapaaehtoiset henkilöstöedut voidaan ryhmitellä isompiin kokonaisuuksiin. Ensin tulevat verotusarvoltaan määritellyt edut, joita ovat esimerkiksi matkapuhelinetu ja auton käyttöetu. (Rantamäki ym. 2006, 83.)

Työvälineistä tulee rahallista hyötyä varsinkin silloin, kun työvälineiden käyttö on mahdollistettu myös henkilökohtaisiin tarpeisiin. Esimerkiksi jos työntekijä saa viedä työpaikan moottorisahan kotiin ja käyttää sitä omien polttopuiden pilkkomiseen. Yritys voi myös antaa taloudellisia etuja, joita voivat olla henkilökunta-alennukset tai huoltokonttorin palvelut. (Rantamäki ym. 2006, 84–88.)

Työterveyshuolto on lakisääteinen velvoite työnantajalle (Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 4 §). Siihen kuitenkin voidaan liittää vapaaehtoisia etuja, joita ovat esimerkiksi oma terveydenhoitaja tai sairauskuluvakuutus. Muita hyvinvointiin liittyviä etuja ovat esimerkiksi hieronta, tuki tupakoinnin lopettamiselle tai vaikka ruuanlaittovalmennus. (Rantamäki ym. 2006, 85.) Varsinkin rakennusalalla, jolla työ on fyysistä, työntekijät varmasti kokisivat esimerkiksi hierontaedun hyödylliseksi.

Virkistystoiminta ja huomioiminen tapahtuvat koko organisaation työyhteisön keskuudessa, ja tarkoitus onkin saada kaikki osallistumaan. Virkistystoimintaa ovat yrityksen pikkujoulut, ja huomioimista on esimerkiksi työntekijän merkkipäivän muistaminen antamalla lahja tai vapaata. Viihde ja vapaa-ajantoimintaan yleensä osallistuu vain osa työntekijöistä kiinnostuksensa mukaan. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi lomanviettopaikat, kuten mökit, tai erilaiset kurssit, kuten nikkarointikurssi. (Rantamäki ym. 2006, 86–87.)

Palvelueduilla pyritään helpottamaan työntekijöiden yksityiselämää. Näitä etuja ovat sairaan lapsen hoitoetu tai siivouspalvelu. Olosuhde-eduilla taas pyritään tekemään työntekijöiden olo työpaikalla mukavaksi ja vaivattomaksi. Näitä etuja ovat esimerkiksi

terveyttä ylläpitävät työolosuhteet tai veloituksettomat virvokkeet. (Rantamäki ym. 2006, 86–87).

3.3 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista voidaan kutsua myös ei-taloudelliseksi palkitsemiseksi. Se viittaa organisaation käytössä oleviin toimintatapoihin ja yksilön organisaation sisäisiin kehitysmahdollisuuksiin, kuten kuviossa 4 on jaoteltu. (Kauhanen 2006, 110; Rantamäki ym. 2006, 16.) Aineettomaan palkitsemiseen voidaan käyttää rahaa. Esimerkiksi arvojen suunnitteluun palkattu konsultointi voi maksaa, tai suunnitteluun käytetty työ-aika voidaan mitata rahassa. Lähtökohtaisesti se kuitenkin on ilmaista palkitsemista ja voidaan toteuttaa ilman erillisiä kuluja.



Kuvio 4. Aineeton palkitseminen (mukaillen Rantamäki ym. 2006, 67–79).

Timo Lundstedtin tekemä opinnäytetyö käsittelee aineetonta palkitsemista sitouttamisen ja motivoinnin välineenä. Lundstedtin (2013, 45) tekemässä tutkimuksessa selvisi, että aineeton palkitseminen on erittäin motivoivaa työntekijöiden mielestä, ja eri osien kehittämistä pidettiin tärkeänä. Tulevaisuudessa aineeton palkitseminen tulee olemaan yritykselle halpa keino lisätä kilpailukykyä työmarkkinoilla (Lundstedt 2013, 49). On myös tutkittu, että ihmiset motivoituvat ensisijaisesti aineettomasta palkitsemisesta, ja että liiallinen aineellinen palkitseminen voi jopa heikentää työsuoritusta (Kallio, 2013).

Aineeton palkitseminen motivaatiotekijänä onkin jo hieman monimutkaisempi alue. Pääsääntöisesti voisi sanoa, että työ ja tapa toimia -kategoria jakautuu sekä sisäisiin, että ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Esimerkiksi yrityksen esimiestyö kuuluu Herzbergin hygieniatekijöihin ja Maslow'n sosiaalisiin tarpeisiin, kun taas palautekäytännöt katsotaan kuuluvan sisäisiin tekijöihin, Maslow'n arvostuksen tarpeisiin ja Herzbergin motivaatiotekijöihin. Kasvu ja kehittyminen -kategoria taas on selvästi sisäinen tekijä, Maslow'n ylin porras eli itsensä toteuttamisen tarve, ja Herzbergin työhön liittyvä motivaatiotekijä.

3.3.1 Työ ja tapa toimia

Työ ja tapa toimia tarkoittaa organisaation toimintatapoja. Selkeät roolit, eli työtehtävät ja vastuut, helpottavat jokapäiväistä työntekoa. On kuitenkin myös monia muita asioita, jotka motivoivat työntekijöitä arjessa. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

Organisaation arvot ovat iso osa motivaatiota, sillä kuka haluaisi toimia omien henkilökohtaisten arvojen vastaisesti. Arvojen tulee tukea yrityksen visiota, mutta silti niitä voidaan miettiä yhdessä koko henkilöstön kanssa (Rantamäki ym. 2006, 41). Jos näitä asioita ei kuitenkaan koko henkilöstön kanssa mietitä, tulisi arvot viestiä jokaiselle työntekijälle ymmärrettävällä tavalla (Helsilä 2009, 54).

Esimiestyöllä voidaan joko parantaa työmotivaatiota huomattavasti tai viedä se kokonaan pois. Esimiehiä valittaessa kiinnitetään huomiota ammattitaitoon ja toimialan asiantuntijuuteen, mutta nämä asiat eivät tee vielä hyvää esimiestä, sillä esimiehen työ vaatii muitakin taitoja (Piili 2006, 15). Niitä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, palautteen anto ja uskallus käsitellä vaikeitakin asioita. (Rantamäki ym. 2006, 67–68.) Hyvistä esimiehistä on keskusteltu paljon ja tehty erilaisia listoja heidän ominaisuuksistaan. Työyhteisön sisällä eri yksilöt voivat tarvita esimieheltä täysin eri ominaisuuksia. Tämän vuoksi esimiehen ominaisuudet ovat mielestäni aina tilannekohtaisia ja muokkautuvat työyhteisön tarpeisiin ja toimialaan sopiviksi. Esimerkiksi armeijassa ja mainostoimistossa tarvittavat esimiestaidot eroavat toisistaan paljon.

Vaikka organisaatiolla olisi selkeät kokouskäytännöt, ne eivät välttämättä ole toimivia. Edes esimiehillä ei ole lupa myöhästyä ja kaikkien pitäisi olla tietoisia siitä, mitä asioita

kokouksessa tullaan käsittelemään. (Rantamäki ym. 2006, 73.) Toisinaan joissain yrityksissä ei välttämättä ole järjestetty tarvittavia kokouksia henkilöstön kannalta.

Palautteen antaminen on melko helppo tapa palkita työntekijöitä. Se ei vie paljon aikaa, eikä maksa mitään. Palaute voi olla vahvistavaa, jolloin työntekijä tietää tehneensä oikein ja kannustaa tätä jatkamaan toimintaansa. Rakentava palaute taas puolestaan kertoo missä kohdassa olisi kehitettävää. Ilman minkäänlaista palautetta työntekijöiden on vaikea tietää mitä tekevät oikein organisaation toimintatapojen mukaisesti ja missä taas olisi kehitettävää. (Rantamäki ym. 2006, 70–71.) Palaute olisi hyvä antaa spontaanisti heti suorituksen jälkeen, jolloin varsinkin vahvistava palaute koetaan hyödyllisemmäksi (Niermeyer & Seyffert 2004, 81–82). Palautteen välityksellä työntekijä tietää tulleen huomioduksi työyhteisössään. Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhteisössä muutkin antavat toisilleen palautetta kuin vain esimies alaiselleen. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–33.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajan osallistamaan työntekijöitä yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tätä lakia sovelletaan kuitenkin vain, jos yrityksessä on työsuhteessa säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 1 luku 1–2 §.) Työntekijöitä voisi kuitenkin pienemmissäkin organisaatioissa osallistaa toiminnan kehittämiseen, sillä kun on yhdessä sovitut tavoitteet, on työntekijöiden helpompi sitoutua niihin (Rantamäki ym. 2006, 74).

Muun muassa Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 84) luokittelevat työajan järjestelyt henkilöstöeduiksi, mutta omasta mielestäni ne ovat enemmänkin tapa toimia organisaatiossa. Erityisesti liukuva työaika ja etätyömahdollisuus mahdollistavat työntekijän yksityis- ja työelämän sovittamisen hänelle parhaiten sopivaksi (Rantamäki ym. 2006, 84), mutta niistä ei välttämättä tule ainakaan kovin suoraa rahallista hyötyä.

Itse lisäisin tähän kategoriaan vielä oikeudenmukaisuuden. Jos palkitsemisen kokonaisuus on läpinäkyvää yrityksessä, työntekijät kokevat sen myös oikeudenmukaiseksi. Tämä on tärkeä kriteeri suunniteltaessa palkitsemisen kokonaisuutta, sillä jo yhdenvertaisuuslaki edellyttää yhdenvertaisen kohtelun toteutumista (Yhdenvertaisuuslaki 2004). Matilainen (2013) teki opinnäytetyökseen palkitsemismallin NAL Palvelut Oy:lle. Hänen järjestämässään Kick off -tilaisuudessa tärkeimmiksi asioiksi nousivatkin muun muassa avoimuus, selkeys ja oikeudenmukaisuus (Matilainen 2013, 27).

3.3.2 Kasvu ja kehittyminen

Organisaatioissa järjestetään monesti erilaisia koulutuksia lisäämään työntekijöiden osaamista. Koulutukset tulisi kuitenkin kohdentaa siten, että työntekijä kokee hyötyvänsä niistä ja pääsee myös konkreettisesti käyttämään uusia tietojaan tai taitojaan työtehtävissään. (Rantamäki ym. 2006, 75.) Turhista koulutuksista on harvoin edes hyötyä, koska opitut asiat unohtuvat usein nopeasti, jos niitä ei pääse soveltamaan käytäntöön.

Kehityskeskustelut ovat perinteinen tapa sovittaa yhteen työntekijän toivomukset ja organisaation tarpeet. Tällöin työntekijä saa kahdenkeskeistä aikaa esimiehensä kanssa ja voi keskustella omista asioistaan kaikessa rauhassa. (Rantamäki ym. 2006, 76.)

Kasvupolut tarkoittavat yrityksissä muutakin kuin ylentymistä esimieheksi. Henkilöstölle tulisi tarjota sellaisia kasvupolkuja, mitkä tukevat yrityksen strategiaa. Se voi olla esimerkiksi työkierto, jolloin työntekijöiden osaaminen ja tehtävät laajenevat, tai omassa tehtävässä osaamisen syventäminen. (Rantamäki ym. 2006, 79.) Kun työntekijälle tarjotaan mahdollisuutta kasvattaa urapolkuaan yrityksessä, se myös sitouttaa työntekijää pidemmäksi ajaksi (Niermeyer & Seyffert 2004, 97).

Varsinkin kasvavissa yrityksissä on helppo tarjota työntekijöille kasvupolkuja yrityksen kasvun mukana. Kun yritys kasvaa, toimintoja tulee lisää ja henkilöstöä tarvitaan lisää. Tällöin avautuu myös vapaita esimiespaikkoja, joihin saattaa löytyä esimiehet jo organisaation sisältä. Tämä motivoi työntekijöitä ja saattaa myös sitouttaa enemmän kuin se, että palkattaisiin täysin uusia työntekijöitä ennen kuin on huomioitu jo olemassa olevat työntekijät. Rakennusosalalla eri urakoiden vaihtuessa on helppo siirtää projektista tulevaa vastuuta työntekijältä toiselle.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tunnetaan ilmiö jo ennestään. Kun ilmiö jo tunnetaan, tiedetään mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Kvantitatiivinen tutkimus

on näiden tekijöiden eli muuttujien mittaamista, niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista ja muuttujien esiintymisen määrällistä laskemista. Määrällisessä tutkimuksessa muuttujia mitataan luvuilla. (Kananen 2011, 12–14.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä ei tunneta ennestään. Ilmiöstä ei ole tehty teoriaa tai aiempia tutkimuksia. (Kananen 2011, 12.) Laadullisessa tutkimuksessa vastaukset eivät ole määrällisiä, vaan ne kuvaavat todellista elämää (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161).

Käytin opinnäytetyössäni standardoitua kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta saisin mahdollisimman monipuolisen kuvan yrityksen palkitsemiskeinoista. Kvalitatiivinen olisi voinut olla liikaa omaa ja yrityksen työntekijöiden aikaa, jotta olisin voinut haastatella kaikkia työntekijöitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen valittaessani pystyin tekemään kokonaisotoksen perusjoukosta, joka on Yritys X:n henkilöstö. Tutkimuksessa kuitenkin ilmenee myös kvalitatiivisiakin piirteitä avoimien kysymysten kautta.

4.2 Aineiston keruu

Toteutin tutkimuksen kyselylomakkeella, koska se oli mieleisin vaihtoehto ajankäytön ja kustannuksien kannalta, kun kyseessä on kokonaistutkimus. Lomake lähetettiin Yritys X:n kaikille 12 rakennusalan ammattilaiselle, joista 10 palauttivat lomakkeen.

Postitin lomakkeet 23.12.2013 ja vastausaikaa annoin 10.1.2014 asti. Postitin lomakkeet tarkoituksella ennen joulua ja annoin vastausaikaa vajaat kolme viikkoa, jotta vastaajat voivat vastata välipäivien aikana tai normaalina arkena tammikuussa.

Kyselyn alkuun laitoin saatekirjeen, jossa kerroin ensin kuka olen ja mitä tutkin. Seuraavaksi painotin vastauksien luottamuksellisuutta ja nimettömyyttä. Lopuksi kerroin yhteystietoni lisätietojen varalta ja vastausajan. Liitteestä 1 voi lukea saatekirjeen kokonaisuudessaan.

4.3 Kyselylomake

4.3.1 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeen alussa kerroin, mitä palkitseminen on tai voi olla, koska moni saattaisi ajatella vain rahallista palkitsemista. Näin vastaajat eivät ihmettele, miksi kysyin esimerkiksi esimiestyöstä palkitsemisen kyselylomakkeessa.

Taustatietojen lisäksi teemoitin lomakkeen neljään eri kokonaisuuteen: rahallinen palkitseminen, henkilöstöedut, työ ja tapa toimia sekä kehitysmahdollisuudet. Teemat tulevat suoraan teoriataustan palkitsemisen eri osa-alueista. Jokaisen teeman alussa kerroin ensin teeman kysymysten täyttöohjeet, ja teeman lopuksi oli mahdollisuus antaa avointa palautetta tai kehitysideoita. Kyselylomakkeen voi lukea kokonaisuudessaan liitteestä 2.

Kun olin luonut lomakkeen, kävimme sen toimeksiantajan kanssa yhdessä läpi ennen kuin lähetin lomakkeet eteenpäin. Näin toimeksiantajalla oli mahdollisuus vaikuttaa kysymysten sisältöön.

4.3.2 Taustatiedot

Taustatietoja kysyttiin strukturoiduilla kysymyksillä, jotta vastaajaa ei voinut yksilöidä hänen iän tai työsuhteen keston perusteella. Ensin vastaajan täytyi merkitä rastilla ikä vuosina. Ikää ei kysytty tarkasti, vaan seuraavalla annetulla asteikolla: "alle 20", "20–30", "30–40", "40–50" tai "yli 50". Ikää kysyttiin, koska joillakin palkitsemiskeinoilla voi olla yhteys siihen. Esimerkiksi jos yrityksessä palkitaan työntekijä hänen täyttäessään 50, eivät nuoremmat ole välttämättä tietoisia tästä tai koe tätä yhtä motivoivaksi kuin ne, jotka ovat sen jo kokeneet.

Työkokemusta vuosina kysyttiin seuraavaksi samalla periaatteella, mutta annetut vastausvaihtoehdot olivat "0–3", "3–6", "6–9", "9–12" tai "12–15". Yritys on perustettu vuonna 1999, joten siksi 15 vuotta oli suurin vuosi tässä kohdassa. Työsuhteen kesto voi vaikuttaa esimerkiksi kehityskeskustelujen tai yrityksen arvojen tiedostamiseen. Uusien työntekijöiden kanssa näitä asioita ei välttämättä ollut ehditty käydä läpi ennen kyselyyn vastaamista.

lällä ja työsuhteen kestolla oli vaikutusta joihinkin palkitsemiskeinoin. Ristiintaulukoin jokaisen kysymyksen taustatietojen kanssa, jotta näkisin, mihin asioihin ne vaikuttavat. Tuloksissa on kerrottu oleelliset yhteydet, jos asioiden välillä on ollut havaittavissa yhteys.

Harkitsin kysyväni taustatiedoissa vastaajan toimenkuvaa, koska se olisi voinut selittää joitakin seikkoja erityisesti käytössä olevissa palkitsemiskeinoissa. Esimerkiksi työsuhteauto annetaan yleensä sellaiselle, joka tarvitsee sitä oikeasti jokapäiväisessä työssään liikkumiseen. Päädyin kuitenkin siihen, että en kysy toimenkuvaa, koska sen perusteella voisi melko tarkasti yksilöidä vastaajan.

4.3.3 Rahallinen palkitseminen

Rahallinen palkitseminen alkoi kysymysnumerolla kolme, pitääkö vastaaja palkkaansa motivoivana. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä” ja ”en”. Nämä vaihtoehdot valittiin tietoisesti, jotta vastaajan on pakko vastata kysymykseen.

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin tietääkö vastaaja miten hänen palkkansa määräytyy. Tässä vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä”, ”en ole varma” ja ”en”. ”En ole varma” lisättiin vastausvaihtoehtoihin, koska kovinkaan moni työelämässä käyvä ei tiedä mistä eri osista palkka koostuu.

4.3.4 Henkilöstöedut

Henkilöstöetujen kysymyksissä pyrittiin kartoittamaan etujen tilannetta ja motivoivuutta. Ensin kysyttiin tietyn etuuden tilannetta, onko vastaajalla käytössä etua, johon voi vastata ”kyllä”, ”en ole varma” tai ”ei”. Jotkin etuuksista liittyvät vapaa-aikaan, minkä takia ”en ole varma” oli yksi vastausvaihtoehdoista.

Jokaisen kysymyksen jälkeen kysyttiin ”Miten motivoivana keinoa pidät?” johon oli tarkoitus vastata, vaikka kyseistä etua ei olisi ollutkaan käytössä vastaushetkellä. Tällä tavalla olisi voinut ilmetä mahdollisia kehitysehdotuksia. Tähän kysymykseen vastausvaihtoehtoina olivat ”en juuri ollenkaan”, ”motivoi hieman” ja ”motivoi paljon”. Nämä vaihtoehdot kertoivat melko tarkasti kannattaisiko jostakin edusta luopua jopa kokonaan ja panostaa enemmän johonkin toiseen etuun.

Kysymyksessä viisi kysyttiin työsuhte-etuista. Kysymyksessä käytettiin esimerkkinä autoa, koska auto on melko yleinen etuus erityisesti isommissa rakennusalan yrityksissä.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin hyvinvointieduista. Tässä kysymyksessä käytettiin esimerkkinä hierontaa, koska rakennusalalla tehtävä työ on lähes aina fyysistä ja kehoa kuluttavaa huolimatta siitä, mihin ammattialaan on erikoistunut.

Kysymyksessä seitsemän kysyttiin, voiko vastaaja käyttää yrityksen työvälineitä henkilökohtaisiin tarpeisiinsa. Tämä on melko tavallinen käytäntö kyseisellä alalla, mutta se ei välttämättä ole kaikkien työntekijöiden tiedossa.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin järjestetäänkö työntekijöille virkistystoimintaa. Virkistystoiminta on nykyään osa lähes jokaisen yrityksen toimintaa, koska erityisesti pikkujouluista on tullut monien yritysten vakiintunut käytäntö.

Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin huomioidaanko työntekijöitä esimerkiksi merkkipäivänä. Tämä kuuluu myös kysymyksiin, joihin kaikki eivät välttämättä osaa vastata. Jos yritys esimerkiksi muistaa työntekijöitä heidän 50-vuotispäivänään, eivät alle tuon ikäiset välttämättä tiedä käytännöstä, jos muistaminen tapahtuu vain työnantajan ja työntekijän välillä koko työyhteisön sijaan.

Kysymyksessä 10 kysyttiin järjestetäänkö työntekijöille vapaa-ajantoimintaa, esimerkiksi urheilua. Jotkut yritykset järjestävät esimerkiksi salikortteja tai sähkövuoroja työntekijöille, eivätkä ne useimmiten jää hyödyntämättä.

Kysymyksessä 11 kysyttiin palvelueduista. Esimerkkinä kysymyksessä käytettiin kotisiivousta. Tämä ei kovin yleinen etu ole, ainakaan rakennusalalla, joten oletin vastaukseksi tulevan ”ei”, mutta halusin myös nähdä motivoiko tämäntyyppinen erikoinen etuus Yritys X:n työntekijöitä.

4.3.5 Työ ja tapa toimia

Kysymyksessä 12 kysyttiin onko vastaajalla selkeä rooli yrityksessä. Koska yrityksessä on monia eri asioihin syventyneitä ammattilaisia, on tärkeää, että jokainen tietää roolinsa, jotta rakentaminen tapahtuu annetussa aikataulussa. Tähän

vastausvaihtoehtoina olivat vain ”kyllä” ja ”ei”, jotta kysymykseen tulisi selkeät vastaukset.

Kysymyksessä 13 kysyttiin kokeeko vastaaja itse työn motivoivaksi. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä”, ”en ole varma” ja ”ei”. Tämänkaltaisen sisäinen motivaatiotekijä saattaa vaikuttaa työntekijän koko asenteeseen yritystä kohtaan.

Kysymyksessä 14 kysyttiin tietääkö työntekijä yrityksen arvot. Tässäkin vastausvaihtoehtoina olivat ”kyllä”, ”en ole varma” ja ”ei”, koska vastaajat saattavat luulla tietävänsä arvot, mutta eivät kuitenkaan ole varmoja niistä.

Kysymyksessä 15 piti arvioida miten motivoivia ovat eri käsitteet yrityksessä. Käsitteet olivat seuraavat:

- A. esimiestyö
- B. kokouskäytännöt
- C. palautekäytännöt
- D. oikeudenmukaisuus.

Vastausvaihtoehdot annettiin viisiportaisella asteikolla, jotta ilmenisi tarpeeksi selkeä kuva siitä, miten hyvin annetut käsitteet toimivat yrityksessä tutkimuksen aikana. Asteikko oli seuraava:

- 1. vie motivaation pois kokonaan
- 2. vie motivaatiota pois
- 3. ei ollenkaan motivoivaa
- 4. hieman motivoivaa
- 5. erittäin motivoivaa.

Kysymyksessä 16 kysyttiin, osallistetaanko työntekijöitä toiminnan kehittämiseen. Tähänkin vastausvaihtoehtoina olivat ”kyllä”, ”en ole varma” ja ”ei”, koska kaikki työntekijät eivät välttämättä tiedä käytännöstä, jos he eivät itse ole osallistuneet tällaiseen toimintaan.

4.3.6 Kehitysmahdollisuudet

Kehitysmahdollisuuksia arvioitiin samanlaisella arviointiasteikolla kuin henkilöstöetujakin. Ensin tuli itse kysymys, jonka jälkeen sai vastata, miten motivoivana pitää keinoa.

Kysymyksessä 17 kysyttiin, järjestetäänkö yrityksessä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut ovat olleet paljon otsikoissa viime aikoina, eikä joidenkin mielestä yritys voi menestyä nykyisessä kilpailutilanteessa ilman niitä.

Kysymyksessä 18 kysyttiin, onko vastaajalla mielestään mahdollisuus kehittyä yrityksessä. Esimerkkeinä käytettiin vastuun lisäämistä ja toimenkuvan vaihtoa. Omasta mielestäni on tärkeää, että työntekijä saa lisää vastuuta sitä mukaa, kun hän on sitä valmis ottamaan vastaan. Samoin mahdollisuus vaihtaa toimenkuvaa pitää mielenkiinnon yllä työntekoon kohtaan.

Lomake koostuu siis 18 eri kysymyksestä ja niiden mahdollisista alakysymyksistä. Lomakkeen lopussa kiitän vastaajaa hänen käyttämästään ajasta ja antamastaan avusta.

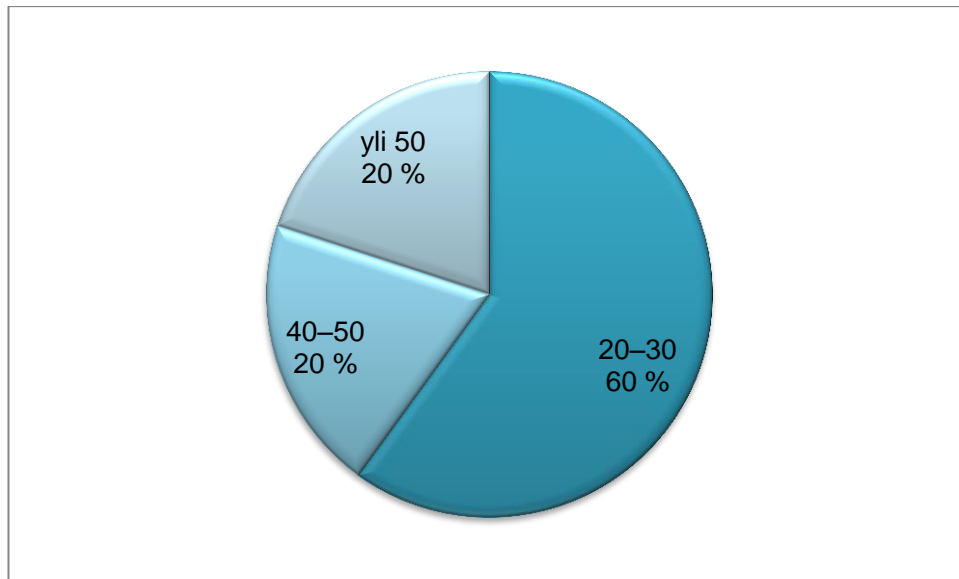
5 Tutkimuksen tulokset

10 työntekijää palautti kyselylomakkeen. Vastausprosentti oli 83, joka on erittäin hyvä tämänkokoisessa tutkimuksessa. Yhdeksän vastanneista vastasi jokaiseen kysymykseen.

Kaikkien kysymysten frekvenssitaulukot löytyvät liitteestä 3. Ensin liitteessä on taustatietojen frekvenssit, sen jälkeen teemoittain kunkin kysymyksen frekvenssit. Liitteen avulla on helpompi seurata seuraavaksi esitettäviä tuloksia.

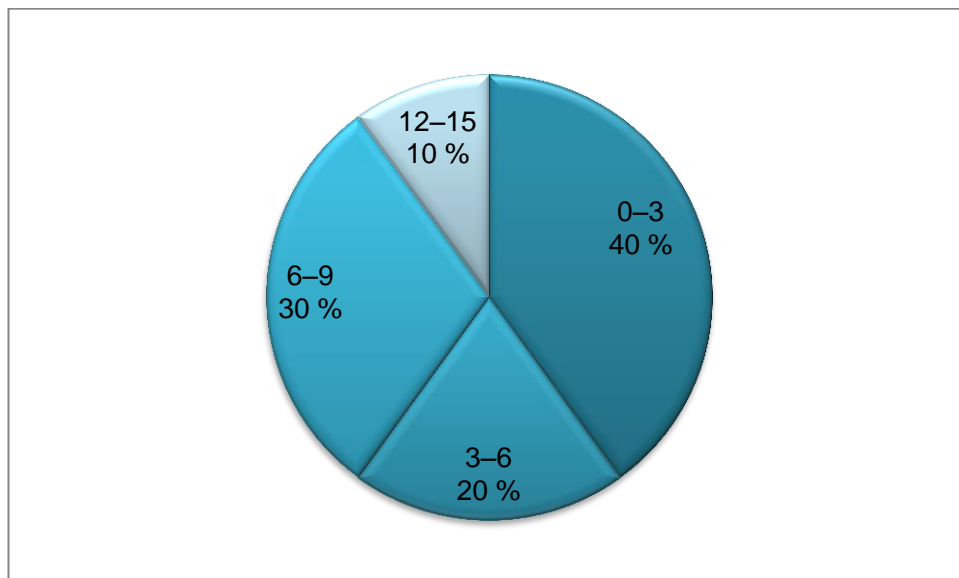
5.1 Taustatiedot

Kuviosta 5 näkee vastanneiden jakauman eri ikäluokissa. Suurin osa vastanneista oli 20–30-vuotiaita. Sen sijaan ikäluokkia ”alle 20” ja ”30–40” ei edustettu ollenkaan.



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.

Suurin osa nykyisistä työntekijöistä on melko uusia työntekijöitä yrityksen palveluksessa. He ovat työskennelleet yrityksessä 0–3 vuotta, kuten kuviosta 6 näkyy. Yrityksessä 9–12 vuotta työskennelleitä ei löytynyt ollenkaan.



Kuvio 6. Työntekijöiden työsuhteen kesto vuosina.

5.2 Rahallinen palkitseminen

Palkka koettiin yrityksessä motivoivaksi. Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät vastasivat, että he pitävät palkkaansa motivoivana. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että palkka ei motivoisi.

Palkan määräytymisestä kaikki eivät olleet varmoja. Seitsemän työntekijää vastasi tietävänsä, miten palkka määräytyy, mutta kolme työntekijää ei ollut varmoja.

Avoimeen palautteeseen oli tullut yksi kehitysidea: ”urakka/pohjaraha edut”. Tämä olikin ainoa avoin palaute, joka rahallisesta palkitsemisesta annettiin.

5.3 Henkilöstöedut

Yksi vastaajista kertoi, että hänellä on jokin työsuhde-etu. Tämä voi johtua esimerkiksi toimenkuvasta, jos työntekijä joutuu liikkumaan paljon eri työmaiden välillä. Kaikki loput vastasivat, ettei heillä ole etuja. Taulukosta 1 kuitenkin ilmenee, että tätä keinoa pidettäisiin motivoivana. Tähän kysymykseen vastasi yhdeksän kymmenestä lomakkeen palauttaneesta. Iällä näyttäisi olevan pieni merkitys siihen, kuinka paljon tämä työsuhde motivoi. Nuoria ihmisiä työsuhde-etuudet tuntuivat motivoivan enemmän kuin hieman vanhempia.

Taulukko 1. Työsuhde-etuuksien motivoivuus iän mukaan.

		Ikä vuosina			Yhteensä
		20–30	40–50	yli 50	
Työsuhde-etuuksien motivoivuus	Motivoi hieman	2	1	2	5
	Motivoi paljon	3	1	0	4
Yhteensä		5	2	2	9

Kysymykseen hyvinvointiedusta vastasi yhdeksän työntekijää kymmenestä lomakkeen palauttaneesta. Yksi vastanneista vastasi ”kyllä”, kun taas loput kahdeksan vastasi ”ei”. Tämäkin voi johtua esimerkiksi toimenkuvasta, jos ainoa hyvinvointiedun saaja tekee kuluttavampaa työtä kuin muut työntekijät. Kolme vastanneista ei kokenut tämän keinon motivoivan juuri ollenkaan. Viisi vastanneista taas oli sitä mieltä, että keino voisi motivoida hieman, ja yksi vastanneista oli sitä mieltä, että keino motivoisi paljon.

Kaikki vastasivat voivansa käyttää yrityksen työvälineitä henkilökohtaisiin tarpeisiinsa. Kuusi vastanneista koki tämän erittäin motivoivaksi tekijäksi, kolme vastanneista hieman motivoivaksi ja yksi ei kokenut ollenkaan motivoivaksi.

Kaikki vastasivat, että työntekijöille järjestetään virkistystoimintaa. Kuusi vastanneista, eli yli puolet, oli sitä mieltä, että toiminta motivoi paljon. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että toiminta motivoi hieman, ja yksi oli sitä mieltä, että se ei motivoi juuri ollenkaan.

Kuusi vastaajista vastasi, että työntekijöitä huomioidaan esimerkiksi merkkipäivänä. Loput neljä eivät olleet varmoja tästä käytännöstä. Tämä voi johtua siitä, että nämä henkilöt ovat sen verran nuorempia, että heidän merkkipäiväänsä ei ole huomioitu, tai he eivät vielä ole olleet yrityksen palveluksessa merkkipäivänään. Kaksi vastanneista oli sitä mieltä, että huomioiminen motivoi paljon, kuuden mielestä motivoi hieman ja kahden mielestä ei motivoi juuri ollenkaan.

Yhdeksän vastaajaa vastasi, ettei vapaa-aikana ole järjestettyä toimintaa, kun taas yksi vastaajista ei ollut varma. Toiminnan motivoivuuteen vastasi vain yhdeksän työntekijää: viisi heistä oli sitä mieltä, ettei toiminta motivoi ollenkaan ja loput neljä oli sitä mieltä, että toiminta motivoisi hieman.

Kaikki kymmenen vastaajaa vastasi, että heidän käytössään ei ole palveluetuja. Yhdeksän vastanneista vastasi myös kysymykseen, miten motivoivana etuutta pitäisi. Vastaajista seitsemän ei pitäisi etuutta lainkaan motivoivana. Kaksi vastaajaa sen sijaan kokisi etuuden hieman motivoivaksi. Henkilöstöeduista kukaan ei antanut avointa palautetta tai kehitysideoita.

5.4 Työ ja tapa toimia

Kuuden vastaajan mielestä heillä on selkeä rooli yrityksessä, kun taas neljän mielestä ei ole. Taulukosta 2 näkyy miten työsuhteen kesto vaikutti roolin selkeyteen. Vähemmän aikaa työskennelleet eivät kokeneet rooliaan selkeäksi.

Taulukko 2. Roolin selkeys työsuhteen keston mukaan.

		Työsuhteen kesto vuosina				Yhteensä
		0–3	3–6	6–9	12–15	
Onko sinulla selkeä rooli yrityksessä?	Kyllä	1	1	3	1	6
	Ei	3	1	0	0	4
Yhteensä		4	2	3	1	10

Itse työ koettiin pääasiassa motivoivaksi. Yhdeksän työntekijää koki itse työn olevan motivoivaa, kun vain yksi työntekijä ei ollut varma. Ainoa epävarma työntekijä on nuori 20–30-vuotias, mikä saattaa olla syynä epävarmuuteen.

Kuusi työntekijää vastasi tietävänsä yrityksen arvot, kun neljä työntekijää puolestaan ei ollut varmoja niistä. Taulukosta 3 voi nähdä, että erityisesti vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet eivät ole varmoja, mitkä ovat yrityksen arvot.

Taulukko 3. Tietoisuus yrityksen arvoista työsuhteen keston mukaan.

		Työsuhteen kesto vuosina				Yhteensä
		0–3	3–6	6–9	12–15	
Tiedätkö yrityksen arvot?	Kyllä	1	1	3	1	6
	En ole varma	3	1	0	0	4
Yhteensä		4	2	3	1	10

Taulukosta 4 näkyy, miten hyvin annettut käsitteet kysymyksessä 15 koettiin. Kuusi vastanneista koki esimiestyön erittäin motivoivaksi, kolme puolestaan hieman motivoivaksi ja yksi ei kokenut ollenkaan motivoivaksi. Kokouskäytäntöjä kuusi vastaajista ei kokenut ollenkaan motivoiviksi, kolme koki hieman motivoiviksi ja yksi erittäin motivoiviksi. Seitsemän vastanneista koki palautekäytännöt hieman motivoiviksi, yksi erittäin motivoiviksi ja kaksi ei kokenut ollenkaan motivoiviksi. Oikeudenmukaisuus koettiin melko motivoivaksi: kahdeksan vastasi sen olevan erittäin motivoivaa ja kaksi hieman motivoivaa.

Taulukko 4. Käsitteiden keskiarvot.

	Esimiestyön motivoivuus	Kokouskäytäntö- jen motivoivuus	Palautekäytäntö- jen motivoivuus	Oikeudenmukai- suuden moti- voivuus
Havaintojen Pätevä	10	10	10	10
määrä Puuttuva	0	0	0	0
Keskiarvo	4,50	3,50	3,90	4,80

Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöitä osallistetaan toiminnan kehittämiseen. Loput neljä ei ollut varmoja tästä käytännöstä. Kolme näistä neljästä oli vain 20–30-vuotiaita ja työskennellyt yrityksessä vasta 0–3 vuotta. Nämä seikat saattavat selittää, miksi käytännöstä ei olla varmoja. Kukaan ei antanut avointa palautetta tai kehitysideoi- ta työstä ja tavasta toimia.

5.5 Kasvu ja kehittyminen

Kuusi vastaajista sanoi, että yrityksessä käydään kehityskeskusteluja. Yksi vastaajista ei ollut varma tästä käytännöstä ja kolme vastasi, että yrityksessä ei käydä kehitys- keskusteluja. Näin laaja vastauskaala voi johtua toimenkuvasta. Esimerkiksi itsenäistä työtä tekevien työntekijöiden kanssa ei välttämättä käydä kehityskeskusteluja. Vain kaksi vastanneista koki kehityskeskustelut paljon motivoiviksi, viisi koki hieman moti- voiviksi ja kolme ei ollenkaan motivoiviksi.

Yhdeksän vastanneista koki heillä olevan kehitysmahdollisuuksia yrityksen sisällä. Yksi ei ollut varma, voiko hän kehittyä. Ainoa epävarma vastaaja on työskennellyt yritykses- sä vasta 0–3 vuotta. Neljä vastanneista piti kehitysmahdollisuuksia hieman motivoiva- na, kun taas loput kuusi piti kehitysmahdollisuuksia paljon motivoivana. Erityisesti nuo- rempia työntekijöitä tämä motivoi paljon, kuten taulukosta 5 voi nähdä.

Taulukko 5. Kehitysmahdollisuuksien motivoivuus iän mukaan.

		Ikä vuosina			Yhteensä
		20–30	40–50	yli 50	
Kehitysmahdollisuuksien	Motivoi hieman	1	1	2	4
motivoivuus	Motivoi paljon	5	1	0	6
Yhteensä		6	2	2	10

Kukaan ei antanut avointa palautetta tai kehitysideoita kasvusta ja kehittymisestä. Avointa palautetta tuli siis loppujen lopuksi melko vähän, sillä vain yksi vastaajista antoi yhden kehitysidean rahallisessa palkitsemisessa.

6 Johtopäätökset

6.1 Tulosten tulkinta

6.1.1 Rahallinen palkitseminen

Ensin täytyy neutralisoida työtyytymättömyyttä aiheuttavia hygieniatekijöitä, joista yksi on palkka. Tämä tekijä on yrityksessä käytännössä jo neutralisoitu, koska kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat palkkansa motivoivaksi.

Kaikki vastanneet eivät kuitenkaan olleet varmoja, miten palkka määräytyy. Rakennusalalla aikapalkka määräytyy kolmesta erinäisestä osasta, ammattitaidosta, henkilökohtaisesta palkanosasta ja työkohtaisesta palkasta, minkä vuoksi voi olla vaikeaa hahmottaa yhden osuuden suuruus. Erityisesti työkohtainen palkka voi vaihdella melkoisesti eri työmailla, mikä pitäisi selvittää jokaiselle työntekijälle aina kohteen vaihtuessa.

Kehitysideaksi oli annettu urakkapalkka. Urakkapalkan määräytyminen voi olla vielä vaikeammin selitettävissä työntekijöille, jos he eivät tiedä, miten aikapalkka määräytyy. Toki työehtosopimuksessa on annettu tietyt laskukaavat urakkapalkan laskemista varten, mutta se aiheuttaisi puolestaan työnantajalle lisää tekemistä, kun pitää mitata urakka eli arvioida työmäärä suhteutettuna työsuoritukseen.

6.1.2 Henkilöstöedut

Työsuhde-etuuksia kaikki kyselyyn vastanneet pitivät jollakin asteella motivoivina. Tutkittavan yrityksen ollessa tämänkokoinen ei ole kannattavaa ostaa jokaiselle työntekijälle omaa työsuhdeautoa, eikä välttämättä matkapuhelintakaan tarvita

jokapäiväisessä työskentelyssä. Yhdellä vastanneista oli jokin työsuhde-etu, mutta tämä voi johtua esimerkiksi erityisestä toimenkuvasta.

Hyvinvointietuudet motivoisivat yli puolta henkilöstöä jonkin verran. Esimerkiksi kuukausittainen hieronta työntekijöille voisi lisätä heidän turvallisuuden tunnettaan työnteossa ja saamaan heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi.

Työvälineiden käyttö koettiin pääasiassa melko motivoivaksi. Työntekijät siis saavat käyttää yrityksen työvälineitä omiin kotona tehtäviin askareisiin. Tämänkaltainen luottamus työntekijöitä kohtaan varmasti tyydyttää heidän arvostuksen tarvettaan.

Virkistystoiminta ja työntekijöiden huomioiminen koettiin molemmat melko motivoivaksi keinoksi. Virkistystoiminta yleensä lisää kuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, jos yrityksen muu toiminta kohtaa työntekijöiden omat arvot ja muut yrityksen sisäiset asiat ovat kunnossa.

Vapaa-ajantoiminta voisi myös lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Vapaa-ajantoimintaa ei tällä hetkellä järjestetä, mutta työntekijät eivät kokeneetkaan sitä erityisen motivoivaksi tekijäksi. Tätä etua ei kannata lähteä kehittämään ainakaan tällä hetkellä, kun työyhteisö on tämänkokoinen. Alle puolet vastanneista piti keinoa hieman motivoivana, joten jos he olisivat ainoat vapaa-ajantoimintaan osallistuvat, pitäisi heille löytää yhteinen kiinnostuksen kohde tai harrastus, jota voisi toteuttaa yksin tai pienessä ryhmässä.

Palveluetuja ei ollut, niin kuin odotinkin. Halusin tietää, voisiko tämänkaltainen erikoinen etuus motivoida Yritys X:n työntekijöitä. Vastauksista päätellen he eivät motivoituisi tällaisesta edusta, joten sitä ei kannata lähteä ainakaan tässä vaiheessa kehittämään.

6.1.3 Työ ja tapa toimia

Yli puolet työntekijöistä olivat sitä mieltä, että heillä on selkeä rooli yrityksessä. Tämä pitäisi kuitenkin olla selvää jokaiselle työntekijälle, jotta tiedetään, kuka on vastuussa mistäkin. Näin arkipäiväinen työskentely sujuisi jouhevammin.

Itse työn lähes kaikki kokivat motivoivaksi, mikä on erittäin tärkeä motivaatiotekijä, joka lisää työtyytyväisyyttä Herzbergin mukaan. Tämä on myös tärkeä sisäisen motivaation

lähde, kun tietää mitä haluaa tehdä työkseen ja mistä voi itse motivoitua ilman ulkoisia motivaatiotekijöitä.

Vain yli puolet työntekijöistä tietävät yrityksen arvot, vaikka tämä pitäisi olla kaikille työntekijöille selvää. Työntekijöiden on helpompi sitoutua yritykseen, jos omat arvot kulkevat samaan suuntaan yrityksen arvojen kanssa. On siis melko tärkeää, että arvot kohtaavat, jotta työ olisi mielekästä. Jos arvoja ei tiedetä laisinkaan tai työntekijöillä on vääristyneitä mielikuvia niistä, on lähes mahdotonta toimia yrityksen oikeiden arvojen mukaisesti.

Esimiestyö koettiin yrityksessä pääosin erittäin motivoivaksi yrityksessä. Tämä on hieno asia, sillä jossain yrityksissä katsotaan vielä liikaa ammatillista osaamista esimiestyötaitojen sijaan.

Kokouskäytännöt eivät pääosin motivoi ollenkaan työntekijöitä. Tässä kohtaa olisi hyvä miettiä onko yrityksessä selkeitä käytäntöjä ja jos on, niin miten hyvin käytännöt toteutuvat. Onko kenties liikaa turhia kokouksia tai eikö kaikkiin tarpeellisiin kokouksiin käytetä tarpeeksi aikaa?

Palautekäytännöt koettiin pääosin hieman motivoiviksi. Koko työyhteisö voisi miettiä seuraavaa asiaa: kuka palautteen antaa, onko se aina esimies, vai antavatko kollegat keskenään palautetta toisilleen? Palautetta pitäisi muistaa antaa kaikille tasapuolisesti, oli se sitten rakentavaa tai vahvistavaa palautetta. Näin työntekijät tietävät mitä tekevät oikein ja missä kohtaa olisi kehitettävää. Maslow'n tarvehierarkiassa tämä pieni arkinen asia täyttäisi jo arvostuksen portaan.

Oikeudenmukaisuutta pidettiin pääasiassa erittäin motivoivana tekijänä. Tämä on tärkeä asia, sillä tällä tavalla työyhteisössä ei tule työntekijöiden välistä kitkaa esimerkiksi ylitoista. Jos pelisäännöt ylitoista ja muista asioista ovat selkeät ja työntekijät itse saavat vaikuttaa ylitoihin jäämiseen, lisää se yrityksen läpinäkyvyyttä ja auttaa esimiestä olemaan arvostettu esimies.

Yli puolet työntekijöistä kokivat työntekijöitä osallistettavan toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön kasvaessa tähän pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajaa osallistamaan työntekijöitä toiminnan

kehittämiseen, kun työntekijöitä on vähintään 20. Sen vuoksi käytännöistä olisi hyvä sopia jo hyvissä ajoin etukäteen.

6.1.4 Kasvu ja kehittyminen

Yli puolet vastasivat, että yrityksessä käydään kehityskeskusteluja. Yli puolet myös kokivat tämän jonkin verran motivoivaksi keinoksi. Tällöin työntekijän pitäisi viimeistään saada huomiota esimieheltä ja mahdollisuus kasvaa ja kehittyä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tämä keino yltää Maslow'n tarvehierarkiassa ylimmälle itsensä toteuttamisen tarpeen -portaalalle ja on Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä lisäävä motivaatio-tekijä.

Melkein kaikki kokivat voivansa kehittyä yrityksessä ja tämä koettiin erittäin motivoivaksi asiaksi. Tämä on hieno mahdollisuus, sillä tämänkaltaisen mielenkiinto työpaikalla motivoi ja sitouttaa työntekijöitä pidemmäksi ajaksi yritykseen, kun ei välttämättä tarvitse lähteä hakemaan haastavampia tai vaihtelevampia töitä toisesta yrityksestä. Näin työntekijät pääsevät luomaan itselleen kattavaa urapolkua yhden yrityksen sisällä.

6.2 Kehittämisehdotuksia

6.2.1 Rahallinen palkitseminen

Tämänhetkistä palkkausta ei varmasti kannata lähteä vaihtamaan urakkapalkkaan ainakaan tässä vaiheessa, sillä kaikki kuitenkin ovat jo lähtökohtaisesti motivoituneita tämänhetkisestä palkastaan. Palkan määräytymisestä voisi kuitenkin keskustella jokaisen työntekijän kanssa aina uuden työmaan alkaessa, jotta jokainen tietää, miten palkka määräytyy.

Palkkaukseen voisi kuitenkin lisätä jonkinlaisen suorituslisän. Tätä voisi maksaa suorituspalkkana yhden urakan työntekijöille, jos he ovat alittaneet urakan aikataulut. Tämä voisi motivoida työntekijöitä tekemään töitään entistä tehokkaammin.

6.2.2 Henkilöstöedut

Työntekijöille voisi suunnitella yksilöidyn hyvinvointiedun. Kun etu yksilöidään, eikä anneta automaattisesti kaikille samaa, se saa työntekijät tuntemaan olonsa arvostetuiksi. Etuusvaihtoehtoja voisivat olla esimerkiksi hierontaetu tai tuki tupakoinnin lopettamiselle. Hyvinvointietuun voisi myös suunnitella jonkin kilpailun. Esimerkiksi tavoitteeksi voisi asettaa puolimaratonin juoksun ja palkinnoksi suunnitella vaikka viikon mökkiloman tai jonkin rahallisen palkkion. Tämä motivoisi työntekijöitä liikkumaan ja pitämään kunnostaan huolta.

Merkipäivänä huomioiminen ei ollut kaikkien työntekijöiden tietoisuudessa. Keinoa kuitenkin pidettiin motivoivana, jonka vuoksi käytäntö olisi hyvä tuoda kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. Huomioiminen voisi myös lisätä kuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, jos se tapahtuisi koko henkilöstön kesken.

6.2.3 Työ ja tapa toimia

Rooli työyhteisössä ei ollut kaikille työntekijöille selkeä asia. Tämän asian voisi käydä uuden työntekijän kanssa hyvin tarkasti läpi jo heti ensimmäisenä päivänä organisaatorakenteen avulla. Myös yrityksen arvojen kanssa voisi toimia samoin, eli esimerkiksi heti työhaastattelussa mainittaisiin yrityksen arvot, jolloin työntekijä tietää heti itse kohtaavatko ne hänen omat arvonsa.

Kaikkien työntekijöiden kanssa voisi yhdessä selvittää, mikä kokouskäytännöissä ei erityisesti motivoi tällä hetkellä, ja miten kokouskäytännöistä saisi entistä motivoivammat. Näin saataisiin toimivat ja motivoivat kokouskäytännöt, välttyttäisiin turhilta kokouksilta ja saataisiin kaikille tarpeellisille asioille järjestettyä tarpeeksi aikaa.

Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen pitäisi saada selkeytettyä ajoissa varsinkin kasvavassa yrityksessä. Kun yritys alkaa jo ennakoida tilannetta, on paljon helpompaa tulevaisuudessa työntekijöitä ollessa 20 yrityksen palveluksessa ja näin ollen käytäntö pitää lain mukaan olla käytössä.

6.2.4 Kasvu ja kehittyminen

Kehityskeskustelut voisi lisätä vuosikelloon ja pitää huolen, että jokaisen kanssa ne varmasti käydään. Tämä on helppo ja halpa tapa varmistaa työntekijän motivaatio tekemässään työssä, kun kuunnellaan hänen toiveitaan ja sovitetaan ne yrityksen tarpeisiin. Näin olisi myös helpompi suunnitella työntekijöiden kanssa heidän urapolkuja, jotka motivoivat Yritys X:n monia työntekijöitä.

Työntekijät eivät kokeneet kehityskeskusteluja merkittävän motivoiviksi, mutta niiden avulla yrityksenkin on helpompi varautua tulevaan. Jos esimerkiksi joku avainasemassa työskentelevä työntekijä irtisanoutuu, voidaan hänen tilalleen helposti siirtää tai kouluttaa joku vanhoista työntekijöistä mielenkiinnon pohjalta. Näin voi myös tarjota työntekijöille mielenkiintoisemman työsuhteen, kun kuuntelee heidän toiveitaan työtehtävistään ja vastuualueistaan.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Sain kaikkiin johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaukset: miten työntekijöitä palkitaan tällä hetkellä, millaiseksi työntekijät kokevat nykyiset palkitsemiskeinot sekä millainen palkitseminen motivoisi työntekijöitä vielä enemmän. Tämän perusteella katsoisin tutkimuksen onnistuneeksi.

Viitekehyksen pohjalta sain luotua kyselylomakkeen selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Viitekehyksessä käytetyt lähteet olivat mielestäni keskeisimmät tämän opinnäytetyön aiheen kannalta. Asiantuntijat olivat kirjoittaneet lähteet, jonka vuoksi pystyin valitsemaan ne luottavaisin mielin.

Kehittämällä tutkimuslomaketta olisin kuitenkin voinut saada laajemmat ja yksityiskohtaisemmat vastaukset sekä enemmän perusteluja annetuille vastauksille kysymällä enemmän taustatietoja. Tämän asian kanssa jouduin kuitenkin toimimaan erittäin varovaisesti yksittäisten työntekijöiden anonymiteetin säilyttämiseksi. Lomaketta olisi muutenkin voinut räätälöidä enemmän kohderyhmälle. Esimerkiksi pienemmissä rakennusalan yrityksissä ei ole lainkaan erityisiä kokouskäytäntöjä. Tutkimusongelman eli sen, minkälainen palkitsemisen kokonaisuus motivoi Yritys X:n työntekijöitä, sain kuitenkin ratkaistua.

Tutkimuksen tuloksia pidän luotettavana vastausprosentin ollessa 83. En lähtisi kuitenkaan yleistämään tuloksia rakennusalan kaikkiin yrityksiin, koska kyseessä on vain yhden PK-yrityksen työntekijät.

6.4 Yhteenveto

Tällä hetkellä työntekijöitä palkitaan jokaisen eri palkitsemisen osa-alueen mukaisesti. Tarkoitus ei ole käyttää jokaista palkitsemiskeinoa jokaisessa yrityksessä, vaan etsiä monipuoliset palkitsemistavat oman yrityksen strategian mukaisesti. Työntekijät kertoivat heitä palkittavan tällä hetkellä niin aineellisesti, kuin aineettomastikin.

Rahallinen palkitseminen koettiin motivoivaksi tavaksi tällä hetkellä, vaikka urakka-palkka annettiin kehitysideana. Henkilöstöetuja yrityksessä on käytössä melko monipuolisesti ja toisinaan yksilöidysti: työsuhde-etua, hyvinvointietua, työvälineiden käyttö, virkistystoiminta ja työntekijöiden huomioiminen olivat tuttuja vastaajille. Kaikki nämä palkitsemiskeinot koettiin ainakin jollakin asteella motivoiviksi tekijöiksi, erityisesti kuitenkin työvälineiden käyttö omiin tarpeisiin ja virkistystoiminta olivat motivoivia.

Myös aineettomia palkitsemiskeinoja oli havaittavissa yrityksessä: selkeät roolit, motivoiva työ, yrityksen arvot, esimiestyö, kokouskäytännöt, palautekäytännöt, oikeudenmukaisuus, työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen, kehityskeskustelut ja kehitysmahdollisuudet. Aineettomassa palkitsemisessa erityisesti esimiestyö, kehitysmahdollisuudet ja oikeudenmukaisuus koettiin motivoiviksi tekijöiksi.

Rahallisessa palkitsemisessa tärkeintä olisi, että kaikki työntekijät tietäisivät miten heidän palkkansa määräytyy. Henkilöstöedut voisi räätälöidä työntekijän tarpeen mukaan, mutta kuitenkin siten, että kaikki saavat tasapuolisesti jotain. Erityisesti työsuhde- ja hyvinvointietuudet koettiin melko motivoiviksi tekijöiksi, minkä vuoksi voisi harkita niiden etuuksien antamista myös useammalle työntekijälle mikäli mahdollista. Lähtökohtaisesti nykyiset palkitsemiskeinot koetaan melko motivoiviksi tekijöiksi, eivätkä työntekijät kaipaa paljoo lisää. Tosin tämänhetkisiä palkitsemiskeinoja voi aina parantaa, jotta työntekijät kokisivat ne entistäkin motivoivimmiksi.

Yrityksen toimintatavat puolestaan olisi hyvä tehdä koko työyhteisölle selväksi. Kasvussa ja kehityksessä voisi etsiä lisää aikaa kunnon kehityskeskusteluihin siten, että

kaikkien ääni tulisi kuuluviin, jotta tiedetään, miten yksilöä voisi motivoida parhaiten. Tällöin olisi myös hyvä käydä yksilön kanssa läpi yrityksen toimintatavat.

Kaiken kaikkiaan yrityksen asiat ovat melko hyvällä mallilla työntekijöiden perspektiivistä ja helposti kehitettävissä pienillä muutoksilla. Kaikkia ei tietenkään voi aina miellyttää, mutta olisi hyvä löytää sopiva keskitie yrityksen tarpeiden ja työntekijöiden toiveiden pohjalta. Pienillä muutoksilla voi saada aikaan isoja vaikutuksia työntekijöiden työmotivaation suhteen.

Lähteet

- Antila, Juha 2012. Hyvä ja huono palkitseminen. SAK. Päivitetty 17.8.2012.
[Http://www.sak.fi/ajankohtaista/blogit/uusi-kulma/hyva-ja-huono-palkitseminen](http://www.sak.fi/ajankohtaista/blogit/uusi-kulma/hyva-ja-huono-palkitseminen). Luettu 27.1.2014.
- Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Kallio, Henripekka 2013. Puheenaihe: Rahalla ei kannata palkita. Aamulehti. Päivitetty 24.2.2013.
[Http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194797694072/artikkeli/puheenaihe+rahalla+ei+kannata+palkita.html](http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194797694072/artikkeli/puheenaihe+rahalla+ei+kannata+palkita.html). Luettu 15.12.2013.
- Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Finlex.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334). Luettu 20.11.2013.
- Lundstedt, Timo 2013. Aineeton palkitseminen pk-yritysten työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin välineenä. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
[Http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/66625/Lundstedt_Timo.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/66625/Lundstedt_Timo.pdf?sequence=1). Luettu 12.12.2013.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–3. painos. Edita, Helsinki.
- Malmberg, Lars-Erik & Little, Todd D. 2002. Nuorten koulumotivaatio. Teoksessa Salmela-Aro Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatio-psykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 127–144.
- Maslow, Abraham 1987. Motivation and Personality. Third Edition. Longman, New York.
- Matilainen, Karoliina 2013. Palkitsemismalli. NAL Palvelut Oy. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
[Http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/58462/Matilainen_Karoliina.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/58462/Matilainen_Karoliina.pdf?sequence=1). Luettu 13.12.2013.
- Niermeyer, Rainer & Seyffert Manuel 2004. Motivaatio. Suom. Hellsten, Sari. Rastor, Helsinki.
- Niitamo, Petteri 2002. Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa Salmela-Aro Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatio-psykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 40–52.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanom Oy, Helsinki.

Pinder, C. C. 1998. Work Motivation in Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River. Julkaisuun viitattu teoksessa Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–3. painos. Edita, Helsinki.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. HEURIX™ Työkirja. Suomen Yrityskirjat, Helsinki.

Rakennusteollisuuden keskusliitto & Rakennusliitto 2012. Rakennusalan työehtosopimus urakkahinnoitteluineen 2012–2014. [Http://www.finlex.fi/data/tes/stes4484-TT72Rakennus1203.pdf](http://www.finlex.fi/data/tes/stes4484-TT72Rakennus1203.pdf). Luettu 8.11.2013.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Redera 2011. Suomalaiset 2011. Päivitetty 20.4.2011. [Http://redera.fi/kotisivu/2011/04/uudet-sivut-uudet-tuulet/](http://redera.fi/kotisivu/2011/04/uudet-sivut-uudet-tuulet/). Luettu 22.1.2014.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Salmela-Aro Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 10–27.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383). Luettu 11.11.2013.

Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi 2002. Tavoitteet ja tulkinnat. Motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 188–212.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Wikipedia 2013. Tarveteoria. Päivitetty 12.3.2013. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Tarveteoria](http://fi.wikipedia.org/wiki/Tarveteoria). Luettu 23.10.2013.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021). Luettu 13.12.2013.

Saatekirje

Hei!

Olen Nina Penttilä ja suoritan tällä hetkellä tradenomitutkintoa Metropolian ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni henkilöstön motivoimisesta ja palkitsemisesta. Tarkoitukseni on tutkia kyseisiä asioita Yritys X:n työntekijöiden näkökulmasta. Toivoin, että jokainen vastaisi oheiseen kyselylomakkeeseen, jotta tutkimukseni onnistuu mahdollisimman hyvin.

Käsittelen kaikki lomakkeet täysin luottamuksellisesti ja nimettömästi ja ne tulevat vain omaan käyttööni. Analysoidut tulokset tulevat julkiseen työhöni, jossa yrityksen nimi on salattu. Analysoituja tuloksia on siis mahdoton yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Pyydän Teitä vastaamaan oheiseen kyselylomakkeeseen mahdollisimman avoimesti ja lähettämään lomakkeen vastauskuorella takaisin minulle. Lisätietoja minulta voi tarvittaessa kysyä puhelimitse XXXX XXX XXX. Pyydän lähettämään vastaukset minulle viimeistään 10.1.2014.

Etukäteen kiittäen

Nina Penttilä

Kyselylomake: Palkitseminen ja motivoiminen Yritys X:ssä

Palkitsemista on kaikki, jonka työntekijä itse kokee palkitsevaksi. Tämän takia palkka ei ole ainoa palkitsemiskeino. Keinot voidaan jakaa neljään eri kokonaisuuteen: rahallinen palkitseminen, henkilöstöedut, työ ja tapa toimia sekä kehitysmahdollisuudet.

Taustatiedot

Rastita sopiva vaihtoehto kysymyksissä 1 ja 2.

1. Ikäni vuosina

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. alle 20 | 2. 20–30 | 3. 30–40 | 4. 40–50 | 5. yli 50 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Työsuhteeni kesto vuosina Yritys X:ssä

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 0–3 | 2. 3–6 | 3. 6–9 | 4. 9–12 | 5. 12–15 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Rahallinen palkitseminen

Rastita mieluisin vaihtoehto kysymyksissä 3–4, minkä jälkeen voit antaa avointa palautetta tai kehitysideoita koskien rahallista palkitsemista.

3. Pidätkö palkkaasi motivoivana?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Kyllä | 2. En |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Tiedätkö miten palkkasi määräytyy?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Kyllä | 2. En ole varma | 3. En |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Avoin palaute/kehitysideat: _____

Henkilöstöedut

Rastita mieluisin vaihtoehto kysymyksissä 5–11. Vastaa myös kysymykseen ”Miten motivoivana keinoa pidät?” riippumatta siitä, onko yrityksessä käytössä kyseistä etua vai ei. Lopuksi voit antaa avointa palautetta tai kehitysideoita henkilöstöeduista.

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. Onko sinulla jokin työsuhde-etu, esim. auto? | 1. Kyllä | 2. En ole varma | 3. Ei |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Miten motivoivana keinoa pidät?	1. En juuri ollenkaan <input type="checkbox"/>	2. Motivoi hieman <input type="checkbox"/>	3. Motivoi paljon <input type="checkbox"/>
6. Onko sinulla jokin hyvinvointietu, esim. hieronta?	1. Kyllä <input type="checkbox"/>	2. En ole varma <input type="checkbox"/>	3. Ei <input type="checkbox"/>
Miten motivoivana keinoa pidät?	1. En juuri ollenkaan <input type="checkbox"/>	2. Motivoi hieman <input type="checkbox"/>	3. Motivoi paljon <input type="checkbox"/>
7. Voitko käyttää yrityksen työvälineitä henkilökohtaisiin tarpeisiisi?	1. Kyllä <input type="checkbox"/>	2. En ole varma <input type="checkbox"/>	3. En <input type="checkbox"/>
Miten motivoivana keinoa pidät?	1. En juuri ollenkaan <input type="checkbox"/>	2. Motivoi hieman <input type="checkbox"/>	3. Motivoi paljon <input type="checkbox"/>
8. Järjestetäänkö työntekijöille virkistystoimintaa?	1. Kyllä <input type="checkbox"/>	2. En ole varma <input type="checkbox"/>	3. Ei <input type="checkbox"/>
Miten motivoivana keinoa pidät?	1. En juuri ollenkaan <input type="checkbox"/>	2. Motivoi hieman <input type="checkbox"/>	3. Motivoi paljon <input type="checkbox"/>
9. Huomioidaanko työntekijöitä, esim. merkkipäivänä?	1. Kyllä <input type="checkbox"/>	2. En ole varma <input type="checkbox"/>	3. Ei <input type="checkbox"/>
Miten motivoivana keinoa pidät?	1. En juuri ollenkaan <input type="checkbox"/>	2. Motivoi hieman <input type="checkbox"/>	3. Motivoi paljon <input type="checkbox"/>
10. Onko vapaa-aikana järjestettyä toimintaa, esim. urheilua?	1. Kyllä <input type="checkbox"/>	2. En ole varma <input type="checkbox"/>	3. Ei <input type="checkbox"/>

Miten motivoivana keinoa pidät?	1. En juuri ollenkaan <input type="checkbox"/>	2. Motivoi hieman <input type="checkbox"/>	3. Motivoi paljon <input type="checkbox"/>
11. Onko käytössäsi palveluetuja, esim. kotisiivous?	1. Kyllä <input type="checkbox"/>	2. En ole varma <input type="checkbox"/>	3. Ei <input type="checkbox"/>
Miten motivoivana keinoa pidät?	1. En juuri ollenkaan <input type="checkbox"/>	2. Motivoi hieman <input type="checkbox"/>	3. Motivoi paljon <input type="checkbox"/>

Avoin palaute/kehitysideat: _____

Työ ja tapa toimia

Rastita mieluisin vaihtoehto kysymyksissä 12–14. Arvioi rastilla miten motivoivia yrityksessä ovat kysymyksessä 15 annetut käsitteet. Rastita mieluisin vaihtoehto kysymyksessä 16. Lopuksi voit antaa avointa palautetta tai kehitysideoita yrityksen työstä ja tavasta toimia.

12. Onko sinulla selkeä rooli yrityksessä?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Kyllä | 2. Ei |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Koetko itse työn motivoivaksi?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Kyllä | 2. En ole varma | 3. En |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Tiedätkö yrityksen arvot?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Kyllä | 2. En ole varma | 3. En |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Miten motivoivaksi koet seuraavat asiat yrityksessä...

	Erittäin moti- voivaa	Hieman moti- voivaa	Ei ollen- kaan mo- tivoivaa	Vie moti- vaatiota pois	Vie moti- vaation pois kokonaan
A. Esimiestyö	5	4	3	2	1
B. Kokouskäytännöt	5	4	3	2	1
C. Palautekäytännöt	5	4	3	2	1
D. Oikeudenmukaisuus	5	4	3	2	1

16. Osallistetaanko työntekijöitä toiminnan kehittämiseen?

1. Kyllä 2. En ole varma 3. Ei
☐ ☐ ☐

Avoin palaute/kehitysideat: _____

Kehitysmahdollisuudet

Rastita mieluisin vaihtoehto kysymyksissä 17 ja 18. Vastaa myös kysymykseen "Miten motivoivana keinoa pidät?" riippumatta siitä, onko yrityksessä käytössä kyseistä keinoa vai ei. Lopuksi voit antaa avointa palautetta tai kehitysideoita kehitysmahdollisuuksista.

17. Käydäänkö yrityksessä työntekijän ja työnantajan välisiä kehityskeskusteluja? 1. Kyllä 2. En ole varma 3. Ei
☐ ☐ ☐
- Miten motivoivana keinoa pidät? 1. En juuri ollenkaan 2. Motivoi hieman 3. Motivoi paljon
☐ ☐ ☐
18. Onko sinun mahdollisuus kehittyä yrityksessä, esim. saada lisää vastuuta tai vaihtaa toimenkuvaa? 1. Kyllä 2. En ole varma 3. Ei
☐ ☐ ☐
- Miten motivoivana keinoa pidät? 1. En juuri ollenkaan 2. Motivoi hieman 3. Motivoi paljon
☐ ☐ ☐

Avoim palaute/kehitysideat: _____

KIITOS AJASTASI JA AVUSTASI! 😊

Frekvenssitaulukot**Ikä vuosina.**

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä 20–30	6	60,0	60,0	60,0
40–50	2	20,0	20,0	80,0
yli 50	2	20,0	20,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Työsuhteen kesto vuosina.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä 0–3	4	40,0	40,0	40,0
3–6	2	20,0	20,0	60,0
6–9	3	30,0	30,0	90,0
12–15	1	10,0	10,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Pidätkö palkkaasi motivoivana?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Kyllä	10	100,0	100,0	100,0

Tiedätkö miten palkkasi määräytyy?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Kyllä	7	70,0	70,0	70,0
En ole varma	3	30,0	30,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Onko työsuhde-etuja?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Kyllä	1	10,0	10,0	10,0
Pätevä Ei	9	90,0	90,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Työsuhde-etuuksien motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosentti- jakauma
Motivoi hieman	5	50,0	55,6	55,6
Pätevä Motivoi paljon	4	40,0	44,4	100,0
Yhteensä	9	90,0	100,0	
Puuttuva 9	1	10,0		
Yhteensä	10	100,0		

Onko sinulla jokin hyvinvointietu?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Kyllä	1	10,0	11,1	11,1
Pätevä Ei	8	80,0	88,9	100,0
Yhteensä	9	90,0	100,0	
Puuttuva 9	1	10,0		
Yhteensä	10	100,0		

Hyvinvointietuuksien motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Ei ollenkaan motivoivaa	3	30,0	33,3	33,3
Motivoi hieman	5	50,0	55,6	88,9
Motivoi paljon	1	10,0	11,1	100,0
Yhteensä	9	90,0	100,0	
Puuttuva 9	1	10,0		
Yhteensä	10	100,0		

Voitko käyttää yrityksen työvälineitä henkilökohtaisiin tarpeisiisi?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Kyllä	10	100,0	100,0	100,0

Työvälineiden käytön motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Ei ollenkaan motivoivaa	1	10,0	10,0	10,0
Motivoi hieman	3	30,0	30,0	40,0
Motivoi paljon	6	60,0	60,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Järjestetäänkö työntekijöille virkistystoimintaa?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Kyllä	10	100,0	100,0	100,0

Virkistystoiminnan motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Ei ollenkaan motivoivaa	1	10,0	10,0	10,0
Motivoi hieman	3	30,0	30,0	40,0
Motivoi paljon	6	60,0	60,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Huomioidaanko työntekijöitä esim. merkkipäivänä?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen pro- senttijakauma
Pätevä Kyllä	6	60,0	60,0	60,0
En ole varma	4	40,0	40,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Huomioimisen motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Ei ollenkaan motivoivaa	2	20,0	20,0	20,0
Motivoi hieman	6	60,0	60,0	80,0
Motivoi paljon	2	20,0	20,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Onko vapaa-aikana järjestettyä toimintaa?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen pro- senttijakauma
Pätevä En ole varma	1	10,0	10,0	10,0
Ei	9	90,0	90,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Vapaa-aikana järjestetyn toiminnan motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Ei ollenkaan motivoivaa	5	50,0	55,6	55,6
Pätevä Motivoi hieman	4	40,0	44,4	100,0
Yhteensä	9	90,0	100,0	
Puuttuva 9	1	10,0		
Yhteensä	10	100,0		

Onko käytössäsi palveluetauja?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Ei	10	100,0	100,0	100,0

Palveluetauksien motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Ei ollenkaan motivoivaa	7	70,0	77,8	77,8
Pätevä Motivoi hieman	2	20,0	22,2	100,0
Yhteensä	9	90,0	100,0	
Puuttuva 9	1	10,0		
Yhteensä	10	100,0		

Onko sinulla selkeä rooli yrityksessä?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Kyllä	6	60,0	60,0	60,0
Pätevä Ei	4	40,0	40,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Koetko itse työn motivoivaksi?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Kyllä	9	90,0	90,0	90,0
Pätevä En ole varma	1	10,0	10,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Tiedätkö yrityksen arvot?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Kyllä	6	60,0	60,0	60,0
Pätevä En ole varma	4	40,0	40,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Esimiestyön motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Ei ollenkaan motivoivaa	1	10,0	10,0	10,0
Hieman motivoivaa	3	30,0	30,0	40,0
Pätevä Erittäin motivoivaa	6	60,0	60,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Kokouskäytäntöjen motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Ei ollenkaan motivoivaa	6	60,0	60,0	60,0
Hieman motivoivaa	3	30,0	30,0	90,0
Pätevä Erittäin motivoivaa	1	10,0	10,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Palautekäytäntöjen motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Ei ollenkaan motivoivaa	2	20,0	20,0	20,0
Hieman motivoivaa	7	70,0	70,0	90,0
Erittäin motivoivaa	1	10,0	10,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Oikeudenmukaisuuden motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Hieman motivoivaa	2	20,0	20,0	20,0
Erittäin motivoivaa	8	80,0	80,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Osallistetaanko työntekijöitä toiminnan kehittämiseen?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Kyllä	6	60,0	60,0	60,0
En ole varma	4	40,0	40,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Käydäänkö yrityksessä kehityskeskusteluja?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Kyllä	6	60,0	60,0	60,0
En ole varma	1	10,0	10,0	70,0
Ei	3	30,0	30,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Kehityskeskustelujen motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Ei ollenkaan motivoivaa	3	30,0	30,0	30,0
Motivoi hieman	5	50,0	50,0	80,0
Motivoi paljon	2	20,0	20,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Onko sinun mahdollisuus kehittyä yrityksessä?

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Kyllä	9	90,0	90,0	90,0
En ole varma	1	10,0	10,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	

Kehitysmahdollisuuksien motivoivuus.

	Frekvenssi	Prosentti- jakauma	Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja	Kumulatiivinen prosenttijakauma
Pätevä Motivoi hieman	4	40,0	40,0	40,0
Motivoi paljon	6	60,0	60,0	100,0
Yhteensä	10	100,0	100,0	